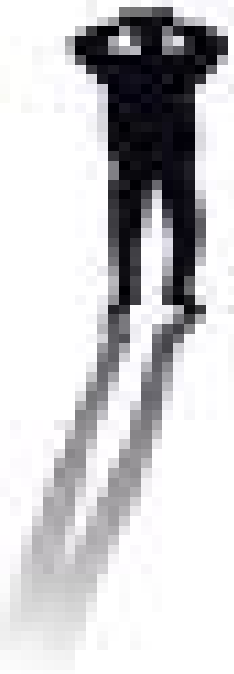
Do The Right Thing



#做正确的事

詹姆斯·P·帕克（James P. Parker）著
[illegible]译

中国人民大学出版社

COAY Books

目录
Content

- 前言
- 目录
- 误入商界
- 9·11(1)
- 9·11(2)
- 问题在提出之前，已经有了回答(1)
- 问题在提出之前，已经有了回答(2)
- 问题在提出之前，已经有了回答(3)
- 问题在提出之前，已经有了回答(4)
- 起飞(1)
- 起飞(2)
- 10分钟的过站(1)
- 10分钟的过站(2)
- 命悬一线(1)
- 命悬一线(2)
- 我确实无法拒绝
- 最初几课(1)
- 最初几课(2)
- 最初几课(3)
- 我们到底在从事什么样的行业(1)
- 我们到底在从事什么样的行业(2)
- 再加上竞争对手的一点点帮助
- 好的组织到处都有好领导！
- 好领导使周围的人变得更好
- 谁想要“最好”的人
- 寻找合适的人(1)
- 寻找合适的人(2)
- 即使在万米高空，态度也很重要(1)
- 即使在万米高空，态度也很重要(2)
- 每个人的工作都会影响到别人

- 人们需要知道公司的使命(1)
- 人们需要知道公司的使命(2)
- 共享目标、共享知识、相互尊重=共享使命(1)
- 共享目标、共享知识、相互尊重=共享使命(2)

前言

很多人内心深处都有一种对成功的渴望，他们想在工作中体现出个人的意义和价值，可惜这些渴望往往因为企业的墨守成规和按部就班而无法实现。他们无法在工作中找到自我、快乐和成就感，相反，只是在应付工作，完成定额，不给公司惹麻烦。如果想打破常规思考，后果就要自负了。

很多公司都会说员工是最重要的财富，但事实并非如此，公司只是把员工当成可折旧的资产，从他们身上榨取到所有的价值后就抛弃掉，这就是今天很多大公司中文化冲突的根源。

你可以在许多服务领域看到这种冲突的后果。当你到药店或五金店买东西时，售货员会因为你打断了他们手头的工作而抱怨不停呢，还是非常热情地走向前给你介绍所选购的产品呢？当安装有线电视的工人上门服务时，他们是真正关心你的需求，还是在那不停地抱怨公司是多么的糟糕，并且告诉你最好安装卫星接收器呢？

如果员工热爱他的工作，那么他会让顾客也喜欢上这家公司；反之，如果员工讨厌他的工作，那么他会让顾客也讨厌这家公司。一个喜欢他所从事的工作的人要比一个不喜欢他的工作的人做得出色，而这与他的待遇无关，这是很简单的道理。从车间工人到经理助理，可以说工资待遇最高的人往往表现得最差。

任何组织最终的成功都需要组织中各个岗位的员工持续的出色表现。一个富有活力的成功的公司不应该让员工感觉到他们是在被指使着工作，相反，要让员工相信他们将要完成的使命是至高无上的，并且今日的努力就是在创造明日的成就。只有那些看到了成长空间的人才会努力工作。

25年来我有幸和这样一个富有活力的成功企业一起成长，起初是西南航空公司的律师，后来成为法律总顾问，最后在CEO的位子上坐了三年。年度最佳航空公司、全美最受尊敬公司的前三名、年度最佳

联合总裁、全球最具社会责任感的公司之一，等等，对于西南航空得到的每一个荣耀我都感到无比激动。我从不认为这些成绩是由于我个人的努力而取得的，我深知它们是属于每一个为西南航空奉献才干和心血的人。在西南航空内部的书面交流中经常用大写字母E代表员工，用C代表顾客，用S代表股东，这些字母让我们记住工作的宗旨。如果有人在他们的书面文字或其他方面没有表现出对这三个字母所代表意义的足够重视，那么作为公司文化的捍卫者，总裁柯琳·巴雷特会指出他们的错误。

本书不是一本记载西南航空的第一手历史资料，或者评价公司传奇式的创始人赫布·凯莱赫的英明领导力的书，也不是一本描述西南航空经营策略的书，当然，凡是涉及西南航空的书没有一本可以对公司光辉的历史、经典的案例以及赫布本人避而不谈，但是本书不仅是关于西南航空的，还记载了我这25年来从那些秉承西南航空优秀企业文化的一线员工身上学到的经验。

这些宝贵的经验不牵扯太多的管理学专业术语，而是我们从小就学到的最简单的道理：当你感到困惑时，请做你认为是对的事情！这是一个适用于经商、与人打交道和管理企业的经久的道理。

目录

1 误入商界/
2 9·11/
3 问题在提出之前，已经有了回答/
4 我从未想过会成为一名公司职员/
5 起飞/
6 10分钟的过站/
7 命悬一线/
8 我确实无法拒绝/
9 最初几课/
10 我们到底在从事什么样的行业/
11 再加上竞争对手的一点点帮助/
12 人人都是领导/
13 好的组织到处都有好领导/
14 好的组织到处都有好领导！/
15 好领导使周围的人变得更好/
16 人们会认清每一个伪君子/
17 人们会跟随他们信任的人/
18 谁想要“最好”的人/
19 寻找合适的人/
20 面试“态度”/
21 即使在万米高空，态度也很重要/
22 每个人都记得他们的面试/
23 每个人的工作都会影响到别人/
24 人们需要知道公司的使命/
25 共享目标、共享知识、相互尊重=共享使命/
26 像员工一样思考，还是像老板一样思考/

27 让员工成为公司的所有者/
28 归属感/
29 让工作变得有乐趣/
30 构建客户服务的文化/
31 他所做的一切，就是让我去工作/
32 娱乐有目的/
33 奖励员工/
34 企业家的创新精神/
35 鼓励突破性思维/
36 意见箱/
37 条条大路通罗马/
38 明确目标，给人们追求成功的空间/
39 两分钟训练/
40 通过公司使命，实现员工价值/
41 建立企业文化，让人们去做正确的事情/
42 照顾好员工的家庭/
43 成功的方法不同，但道理永远一样/
44 真实自我，快乐生活/
45 世间万物，轮回往复/
译后记/

误入商界

2001年6月，我被公开任命为西南航空公司新一任CEO后不久，乘坐公司的飞机从圣安东尼奥飞往达拉斯。飞机升空后，空乘人员完成了第一次便餐服务（是的，在西南航空，你可以期待不止一次的便餐，即使是一次55分钟的飞行），每位空乘人员都在我的座位前停下来和我聊上几句，并祝我一切顺利。

坐在我旁边的那位，看上去像来自西部得克萨斯的牛仔，他注意到我和空乘人员间的谈话。当空乘人员重新开始服务并走向其他乘客时，牛仔放下手中的报纸，抬起头来，问我为什么所有的空乘人员看起来都跟我很熟。

“哦，我在西南航空工作，”我说，“我们就像一家人。”

“我猜到了，”他说，“你在那里做什么工作？”

“嗯，我做了15年的总律师，最近刚刚升职。”

这时，牛仔仔细地看了看我，说：“你就是报纸上登着照片的那个人。”

“哈，我想在很多报纸上都可以看到吧，我的儿女们想知道有没有可能随便拿起哪份报纸，在上面看不到他们爸爸的故事。”

随后，我和牛仔聊了起来，他给我讲了很多乘坐西南航空公司飞机的经历。原来他是一名来自阿马里洛的律师，长年乘坐服务于他所在城市的西南航空航班。他告诉我西南航空是如何让他的律师生涯发生了翻天覆地的变化。突然之间，阿马里洛不再是得克萨斯一个与世隔绝的能源和农业小镇，现在他可以在得克萨斯的各个地方从事法律工作。他可以在早上出现于达拉斯的法庭，中午在休斯敦与客户共进午餐，下午在奥斯汀参加得州俱乐部聚会，晚上还可以躺在自己家的床上美美睡一觉。除此之外，他还说，乘坐西南航空的航班是非常享受的事情。航班准时、服务一流、机舱整洁，最棒的是，乘务人员看

起来十分开心。现在，当他不得不飞去一些西南航空不去的地方时，心里就会很不爽。

不用说，这在我听起来真有如天籁之音，我记下了他说的每一个字。当飞机以西南航空独有的方式降落时（轻轻降落、温柔刹车、平缓滑动、正点到达），这段旅途让我感觉实在太短暂了。当旅客步入通道，开始拿取行李，牛仔把手伸入头上的行李舱，拿出他的宽边牛仔帽，随后转身看着我，思索片刻，看起来像是准备给我一个重要的忠告，最终，他也确实这么做了。

“你们是一家非常棒的航空公司，”他说，“千万别弄砸了。”

这个评价很是恰当。西南航空公司在赢得来自客户的一次次满意和称赞的同时，还赚取了绵绵不绝的利润，市场分析人士和竞争对手一直很好奇我们是怎么做到这一切的。人们在西南航空工作时充满乐趣，同时还能像其他所有公司的雇员一样，工作卖力而富有效率。客户喜欢我们的航空公司，股东称赞公司稳定的利润。这一切看起来，就好像它拥有其他公司所不拥有的“神秘配方”似的。

也许本书会透露一些真相，但其实并没有什么秘密，这里介绍的我所信仰的一些企业文化元素都是众所周知的。既没有复杂的公式，也没有神秘的程序，但这种文化以一种诚实的、精炼的方式自上而下激励着公司的各个层面，让人们互相尊重，分享乐趣，产生并培育着一种很多公司都希望拥有的企业“DNA”。这里没有唯一（或是神秘）的答案，不过我很乐于与你们分享其中的一些东西。

实际上，我希望告诉你们整个故事，这样你们可以选择最喜欢的那部分，而后细细品味。你们会看到，这些故事在西南航空的历史上扮演了重要的角色。传奇故事中会说西南航空的灵感来自某次鸡尾酒会的一张餐巾纸。我们的故事会表明，一些人在处理危机或者困难时经常会需要一点好运气，这些人可以面带微笑轻松搞定。成功没有固定的模式，本书的目的就是和各种组织中不同层次的人分享一些或许有用，或者至少是有趣的经验。

好的，现在开始吧！我将要讲述的一切都是非常真实的故事。

9·11(1)

2001年9月11日是美国历史上最黑暗的日子之一。“9·11”事件也揭开了美国航空业一段饱受创伤、动荡不安的历史。我们沉痛哀悼在恐怖袭击中逝去的人们，与此同时，我们对自己的未来也充满了惶恐不安。

赋予美国飞行自由不再是一句广告宣传语。现在我们的生命面临着威胁，航空公司的未来也充满了风险和不确定性。在恐怖分子将飞机变成导弹之后，没有人知道美国是否还会继续保留航空业。现代社会中，我们已经把乘坐飞机旅行当作日常的普通事，难道今后要被迫退回到过去的年代，用火车和蒸汽轮船来运载货物和乘客吗？航空业能否生存下去？我们的公司能否存活下来？没有人知道答案。

自莱特兄弟第一次成功飞行至今，已有近百年的历史，这期间，乘坐飞机旅行从一件新鲜事发展到2001年成为人们日常生活的一部分。几千年来，人们梦想能像鸟儿一样自由飞翔，历史上许多杰出的人经历了无数次的尝试和失败，终于破解了飞行的奥秘。几个世纪的尝试都以失败告终，最终来自俄亥俄州的两个兄弟，虽然出身卑微，却做成了很多人认为是不可能的事情。终于，人类可以自由飞翔了。

实际上，莱特兄弟最伟大的发明可能不是飞机，而是现代风洞装置。通过风洞装置，威尔伯和奥维尔领悟到了飞行的精妙之处；通过风洞装置，他们发现长久以来普遍接受的飞行数据竟然是错误的，他们需要重新设计机翼；通过风洞装置，他们研制出不会将机翼打烂的螺旋桨推进器。1903年12月17日，从风洞装置中学到的东西终于使奥维尔完成了改变历史的12秒飞行。

莱特兄弟历史性的突破大大提升了航空科技知识，航空技术在20世纪以令人难以置信的速度发展。20世纪中叶，喷气式飞机问世，人类飞行再次经历了新的革命。伴随着喷气式飞机的出现，大型飞机能以惊人的速度完成不间断飞行。喷气式飞机不仅提高了飞行速度，也

大大降低了旅行费用。1958年第一架喷气式客机问世，航空旅行逐渐大众化，乘坐飞机旅行的人数也不断增加。1978年美国航空业解除管制，飞行终于成为大众可以消费得起的旅行方式。

到2001年，在工业世界，特别是在美国，航空旅行已经成为社会生活的一部分。在美国，如果按照通货膨胀水平进行调整，机票价格仅仅是20世纪60年代的一半。空中飞行成了家常便饭，一家人乘坐飞机去旅行度假，大学生们乘坐飞机回家度周末，有些人甚至每天乘坐飞机上下班，商业人士乘坐飞机进行商业活动，整个世界很大一部分的商业运作和思想交流都依赖于航空旅行。人们把这个20世纪的奇迹当作理所当然的事情。

飞机对现代社会所产生的巨大影响，在2001年9月11日恐怖袭击后的三天内得到了充分的体现。在这三天里，整个天空一片寂静。所有美国人都忘不了亲眼目睹美联航175号航班撞向世界贸易中心南楼的恐怖画面，顷刻间飞机上的所有人灰飞烟灭。在仅仅几分钟之前，另一架飞机撞入世贸中心北楼。突然之间，整个世界明白了一个残酷的现实，这并不是一起事故，这并不是一个迷路的飞行员驾驶着一架小型私人飞机，这是美国航空公司11号航班。

随着支离片断的报道传来，人们获悉又有一架飞机撞向华盛顿五角大楼。显然，美国正在遭受袭击。当报道传来还有一架飞机失踪时，整个世界陷入了混乱。美联航93号航班最后降落在宾夕法尼亚州的某个地方。飞机并没有飞向它的目的地 旧金山，而是飞向了华盛顿的国会大厦。

美国人简直不能理解究竟发生了什么事情。很显然，美国正在遭受袭击，究竟是谁在袭击美国，到底为了什么？谁会对美国如此憎恨，发动这样邪恶的攻击，屠杀那么多的生命。一切看起来已经失控。美国是否应启动核反应机制？如果这样做了，攻击目标是哪里？整个星球是否将随之付之一炬？

9·11(2)

当我获知一架飞机撞入世贸中心时，我正听着电台广播，行驶在上班的路上。我给我的执行助理玛丽莲打了电话，她通常每天很早就会到办公室。我告诉她发生了一些奇怪的事情，让她打开电视收看CNN，这样，她可以在我到达办公室之后告诉我究竟发生了什么事情。

当我到达之后，玛丽莲迅速告诉我CNN报道的一切，我直奔总裁和首席运营官克林·巴瑞特的办公室，此时，我们还不知道正面临着多么严重的危机。外派部和客户关系部的同事也同时到达了克林的办公室，他们带来了新的消息。客户关系部已经和联邦航空管理局控制中心取得了联系，撞入世贸中心的飞机好像不是私人小飞机，而是大型商业喷气式飞机。得到的信息还很不清晰，航空管理局还不知道或者说在当时还没有说那是哪家航空公司的飞机。我们没去设想其中某架飞机会是我们公司的，不过当时确实还没有和公司在空中飞行的所有飞机都取得联系。飞机经常会飞到雷达联系不到的区域，这是正常情况，尽管如此，我们还是捏了一把汗。

航空管理局很快宣布进入一级紧急状态，命令所有在空中飞行的商业和私人飞机马上着陆。不论计划的飞行目的地和路线是什么，只要它们下方有一点点混凝土陆地，就要立即着陆。同时传来报道，还有其他一些飞机操作异常，包括那架在宾夕法尼亚失去联系的飞机。没有人知道究竟在空中还有多少劫机犯，现在最重要的是所有在空中飞行的飞机必须马上着陆。

当然，我们立即启动了危机处理中心。几分钟后，外派部告诉我们已经和所有的飞机取得了联系，并通知他们马上就地着陆。五分钟内，大家第一次舒了一口气。此时，我们仍然不确定我们的飞机上有没有劫机犯，但至少知道，我们的飞机、机组人员和乘客，没有在世贸中心或者五角大楼遇难。

不知道过了多少分钟我们才接到最后消息，西南航空的所有航班都已经安全着陆，等待的时间真是无比漫长。最后，消息终于来了。不管怎样，当听到我们所有的航班都已经安全着陆时，大家都长舒了一口气，虽然机组人员、乘客和飞机分散在全国的各个角落，被滞留在他们没想到或者不愿意去的地方。这时，我们擦拭掉欣慰的泪水，为世贸中心、五角大楼以及其他被劫飞机上受困的人们祈祷。正如全世界的航空界一样，我们为美国联合航空公司和美国航空公司的朋友们惋惜，哀悼他们的悲惨遭遇。

2001年9月11日是改变历史的一天，所有热爱自由的美国人都将铭记这一天。这一天对美国精神的打击是难以形容的。对英国人来说，在第二次世界大战中他们看到过宏伟的首都在夜间遭受狂轰滥炸，这种经历使得他们不会像美国人那样难以接受外来袭击。法国人、捷克人和波兰人在20世纪曾看到他们的国家被外敌占领，不会像美国人那样无法相信自由会遭受如此无情的践踏。德国人曾亲眼目睹德累斯顿被狂轰滥炸，在看到世贸中心化为废墟、无数人丧失生命时不会像美国人那样感受到前所未有的悲伤。日本人曾经目睹两个城市被原子弹摧毁，不会像美国人那样对世贸中心遭受袭击的悲惨场面感到如此震惊。

对于美国人来讲，这是史无前例的发生在美国本土的外来袭击，两次世界大战都是在美国本土之外进行的。自1812年美国北部遭受过外来袭击之后，美国人民从来没有如此愤怒。与此同时，我们的恐惧也是不难理解的。

我们都知道所发生的一切不是针对美国联合航空公司或者美国航空公司的袭击，这是对美国以及整个自由世界的袭击，这是对我们自由的袭击。恐怖分子并不是要杀死世贸中心、五角大楼或者美联航93号航班里的人，劫机分子的目的是制造恐怖，让我们害怕。他们想破坏我们的生活方式，带走我们的自由。现在整个世界都要为自由飞行而斗争，我们在并肩战斗。

问题在提出之前，已经有了回答(1)

2001年9月11日，我们遇到了一个棘手的商业决策，如果乘客打电话来要求取消预订的航班，我们该如何应答。“9·11”袭击令所有的美国人惊恐万分，一时之间，势必对于人们乘坐飞机旅行的态度产生相当大的冲击。

从经验来看，任何不确定的消息都会让紧张的飞行员改变他们的航线，世界任何地方的飞机坠毁都会产生重大的影响。1990年第一次海湾战争造成的巨大影响，直接导致几家航空公司破产。现在，全世界都在电视上亲眼目睹了两架飞机撞入世贸中心，这势必会产生前所未有的影响。我们知道很快就会有预订了航班的乘客打电话来退票。

航空业是一种现金流生意，绝大部分的机票都是提前付款，不能退款的。换句话说，在任何时间点，由于顾客提前支付了未来几天、几星期甚至是几个月的机票费用，航空公司可能持有数亿美元的现金。航空公司依靠这种持续不断的现金流来支付公司的账单和员工的薪水。一旦航空公司需要把手中所有的现金还给顾客，公司就会面临资金缺乏的危机。

我们没有时间进行经济分析。我们还没来得及与所有的航班取得联系，但此时客户关系和预订部门需要知道，如果乘客打来电话要求取消预订的机票并退还票款，我们应该怎么办？2001年9月11日早上，当我走进总裁克林·巴瑞特办公室时，我们就要马上做出决定。客户关系部的经理吉姆·鲁贝尔差不多与我同时到达，他知道乘客马上就要打来电话了，克林的第一反应和我一样，我也知道这马上就会发生。

在没有得到准确的信息之前，我们要依靠自己的判断，做我们认为正确的事情。我们决定，任何乘客打来电话要求退还机票款，都会得到满足，而且不问为什么，也没有罚款和退票费。坦率地说，我们没有充分意识到这个决定所带来的风险。此时，恐怖袭击所引发的大规模危机还没有显露出来，我们只知道有两架飞机撞上了世贸中心。

通常在任何空难或者令世界不安的事件发生之后，都会出现退票的要求，我们确实不知道在未来三天不能进行任何飞行，也不知道直到六天后才能重新开始正常的航班飞行。我们也不知道，在重新恢复航班后，乘客数量下降得惊人，乘坐飞机的乘客数量只有“9·11”事件发生三年前的水平。以上所有后来发生的事情，当时我们并不能知道，我们只能做认为正确的事情。

当终于可以喘一口气了，我们开始意识到整个航空业面临的巨大危机。天空寂静得令人害怕。我们不知道何时才能重新恢复飞行，也不知道是否还有人愿意乘坐飞机旅行，但我们知道公司需要现金来生存，正如任何一家航空公司那样，我们迅速用光了5亿美元的授信额度。授信额度是一家银行或是银行集团同意为一家公司提供的一定限额的贷款。坦率地说，我怀疑有些银行会背叛它们的承诺。有消息说一些航空公司在恢复飞行前已经没有钱了。至少有一家 中途航空公司在9月12日宣布将退出航空业，不再等待何时恢复飞行。好在银行还是兑现了承诺。从那一天开始，我们按天严格管理现金流，因为在当时的环境下，现金比任何时候都重要。

2000年是西南航空公司连续第28个盈利年度。自1973年公司开始盈利以来，每年都和员工一起分享公司的利润。按照我们所使用的公式，2000年盈利部分中有1 798亿美元用于员工利润分享计划，这笔资金按计划将在2001年9月14日支付。我们在9月11日的现金足够满足预期的所有开销以及可能遇到的一些债务，包括利润分享计划。显然，我们没有预见到恐怖袭击会将公司业务停止一段不确定的时间。

问题在提出之前，已经有了回答(2)

9月14日，联邦航空管理局允许恢复部分飞行，当然，还不能恢复正常的航空运输。航空是很多动态部分的复杂组合体，而现在所有的部分已经偏离原位。公司的飞机、飞行员、空乘人员，甚至是乘客散落在全国的各个地方，这并不是他们事先预期要去的地方。机组人员远离家人，待在飞机上，以便在允许重新飞行后随时起飞。只要有可能，我们就租用大巴，将乘客运送到他们本来的目的地，有些人也自己租用车辆。在一些地方，我们为乘客安排了酒店，让机组人员照顾和招待这些滞留外地的乘客。有的机组人员安排乘客观看电影。有一组机组人员被迫停留在我们航线平时不去的一个城市，安排他们的乘客去打保龄球。飞行员和空乘们刷自己的信用卡，尽量照顾好乘客。

我永远忘不了“9·11”之后我们的飞机第一次从达拉斯起飞的情景。“9·11”之后，我们所有的员工每天坚持来上班，虽然当时没有航班、没有行李，也没有乘客。平时机场总是一片嘈杂忙碌，空中充满了喷气式飞机的巨大噪音，它们载着50吨重的铝和沉重的乘客及行李飞入天空，而在那三天，机场一片寂静。人们无法乘坐飞机旅行，商业会晤和假日旅行都被取消了。无数的货物安静地堆在货舱里，成堆的邮件等待运输。美国所有航空公司包括西南航空公司的雇员都在担心自己会很快失业。

当航空管理局最终决定可提高安检等级、恢复飞行之后，我们的雇员从总部大楼、培训中心、维修基地、飞机里奔涌出来，观看第一辆机场巴士开向飞机跑道尽头。当我们听到发动机重新启动，飞机准备起飞时，不禁热泪盈眶，人们挥动着美国国旗，有些人自发唱起了《美丽的美国》。飞机上的六名乘客听不到歌唱声，但是可以看到我们数百名员工聚集在跑道旁边的栅栏后面，和所有的员工一样，他们感受着这个激动人心的时刻。他们知道我们是在并肩战斗，他们知道

我们又一次实现了飞行自由。当我们目睹美丽的波音737飞入空中，大家充满了自豪感和不服输的精神。

当然，这里还有一个小问题，我们可以给美国飞行自由，但是人们愿意飞行吗？不久我们就看到恐怖袭击之后乘客数量大幅下降。有些人惧怕飞行，有些公司禁止员工飞行，差不多所有人都大幅缩减了他们的旅行计划。即使当我们所有的航班和机组人员都恢复到正常航班运输之后，仍然没有多少乘客。

所有的航空公司都遇到了同样的问题，每一家都需要做出决定如何应对。我们都知道很难招揽乘客。其他的大型航空公司不约而同地宣布将运输能力减少20%，停飞20%的飞机，暂时解雇20%的员工。在暂时解雇员工时，几家航空公司引用了所谓的大规模裁员条例，以避免支付退休福利金。数万个航空业家庭突然间失业，没有薪水和退休福利金来帮助他们度过这个艰难时刻。

在西南航空，我们做出了完全不同的决定。我们决定不解雇任何员工，不停飞任何飞机。这个决定得到了董事会以及董事会主席赫布·凯莱赫的全力支持。我们不会降低员工的工资，同时在9月14日按时支付了1 798亿美元员工利润分享奖金。这一天，也是航空管理局批准飞机可以重新上天的日子。

在西南航空公司，只有高级管理人员降低了工资。如果他们愿意，可以自愿选择降低10%的工资（我们没有施加任何压力，所有人都选择了自愿降低工资）。董事会成员和公司最高管理层都放弃了自己在2001年第四季度的薪水，以保证公司有足够的现金流来应付需要支付的费用。

当其他航空公司裁员10万之众时，西南航空公司的员工仍稳稳地享受着他们固定的工作，没有任何人因为“9·11”事件或者航空业萧条而失业。在整个9月份，我们用尽方法维持公司的现金流，对于乘客始终保证无条件退票，而且不提任何问题，没有退票费，不管他们持有的是哪一类机票。其他的航空公司将飞机大量停飞，数亿美元的股东

资产流失，而在西南航空公司，所有的飞机依旧正常飞行，所有的账单也都及时支付。

问题在提出之前，已经有了回答(3)

在西南航空，我们有时会谈到“黄金法则”，我们相信这是处理相互之间关系的相当好的法则。我们并不想搞任何宗教信仰，但这确实反映了世界各大宗教和哲学的核心原则。这条黄金法则就是按照人们希望被对待的方式去对待他们。“9·11”后我们就是按照这条黄金法则去对待我们的员工、顾客和股东的。

我们的顾客又是如何反应的呢？事实上，一直没有出现我们预期的退票狂潮，恰恰相反，很多人打来电话或写信给我们，表示要向我们捐款或者放弃他们的退票款，他们明白这时候我们更需要钱。很多人讲了一些感人的故事，说西南航空是如何影响他们的日常生活，有些人在西南航空的航班上遇到了他们人生的另一半；有些人被迫到其他城市工作或生活，多亏了西南航空的廉价机票，才可能维持自己的爱情；有些人告诉我们，在飞行中我们的雇员很好地照顾了他们的小孩，令他们非常感动；还有人讲了一些故事，说我们的雇员如何悉心照顾他们年迈的父母。

有一次，一位大鼻子的航空记者采访我，我向他讲述了一些这样的故事。这时，他放下笔记本，给我讲了一个故事。他告诉我，他的儿子攒了一年的零花钱，用这笔钱买机票去阿肯色州看望他的祖母。他攒了足够的钱，买了西南航空去小石城29美元的机票，以及29美元的返程票，结果这成了孩子与老祖母的最后一面，在这次聚会后不久，老祖母就意外去世了。我抬起头来，看到这位坚强的记者眼中含着泪水。他告诉我，他的儿子永远铭记着最后一次去看望老祖母的情景。如果不是西南航空，以一个记者的薪水，这件事永远实现不了。正是因为有太多这样的故事，我们才得到顾客真心的支持。

为了鼓励人们更多飞行，2001年10月到12月，我们又降低了已经很低的机票价格，提供令人难以置信的折扣。我们知道，这个时候，赚钱不是最重要的，我们需要重新恢复公众对航空运输系统的信任，

让人们重新恢复乘坐飞机的习惯。我们的顾客会蔑视恐怖分子的威胁，重新登上飞机。当新闻里报道其他航空公司运输水平大幅下降时，西南航空在2001年第四季度运输旅客的里程较前一年的水平仅仅下降了0 5%。

我们的股东是如何反应的呢？“9·11”后，我和很多股东探讨公司如何应对困境，他们中没有一个人建议我像别的航空公司那样，停飞大量飞机、解雇员工、尽量长时间占有客户的机票款，或者推迟雇员利润分享奖金的发放，相反，他们中的很多人告诉我，完全理解和支持我们的决定。不论是大股东或者小股东都表示，他们理解西南航空的文化，并认为这正是我们公司的独到之处，也是我们最强有力的比较优势。这些长期投资者都期望我们在面临危机时，可以牺牲短期利益，维护雇员和客户对我们的信任。“9·11”后西南航空的市值确实受到影响，但西南航空仍然是世界上市值最高的航空公司。事实上，从长远来看，西南航空的市值超过了其他各大航空公司市值的总和。

我们的雇员是如何反应的？面对一连串不断变化的新的联邦安全要求，员工们完成了我们以前从未做过的事情，也是很多人认为在要求的时间内无法完成的事情。是的，我们的员工一次次研究应该如何完成这些新的要求，经常彻夜不眠。很多员工24小时连续工作，很多人提出来降低工资或者不支付工资，但是我们不允许对机长级别以下的任何雇员降低工资。

在这段时期，我们恰好与代表机械技师和飞机外观技术师的工会进行合同协商。一天，在一次协商间歇，来自凤凰城的一对技师夫妇在走廊里拦住了我，把我叫到一边，他们静静地告诉我，他们非常感激公司在目前的困难时期对员工所做的一切，他们感激我放弃了自己的工资，却不要求他们放弃工资。我告诉他们，这确实是一段艰苦困难的经历。值得庆幸的是，我们家有足够的存款可以在我不领薪水时应付过去。每次我取出存款，支付房贷、车贷、各种账单时，就会想到成千上万的航空业失业员工，很多人并没有存款来维持生计。

一段沉默之后，一位技师说：“我们曾经就是这种情况。”

问题在提出之前，已经有了回答(4)

他们曾经都是美国西部航空的技师，1991年这家公司不幸破产。突然之间，他们没有了任何收入，面临着失去房子、车子以及其他一切的危险。他们知道其他航空公司失业的人现在生活多么艰难，他们也同我一样坚定地认为，这种事情不应该在西南航空发生。

依靠员工和客户的忠诚，西南航空在2001年第四季度实现盈利，这简直是创造了一个奇迹。新闻中报道其他一些大型航空公司损失总计数十亿美元，西南航空却在2001年连续第29年盈利。这骄人的纪录也在今后的每一年里延续着。

后来，我告诉员工们，我对于1971年第一次飞行以来缔造西南航空的人们无比感激。我肯定其他大型航空公司的管理者们也并不愿意将飞机闲置或者解雇员工，他们只是做他们认为必要的事情来挽救公司。

在西南航空，我们有选择的余地。在航空业我们有最低的成本结构和最强的资产负债表。我们拥有现金，负债较少。我们总是牢记创始人之一赫布·凯莱赫的教导，在经营较好时调整好我们的业务，从而保证在艰难时刻同样成功。在公司盈利时不奢侈挥霍，这样在遇到困难时也不必裁员。我们的员工对顾客总是充满敬意，他们是我们的衣食父母，顾客对此报以忠实的支持。股东明白并认同公司文化的价值。面临“9·11”后的艰难时刻，想到公司员工英雄般的表现，我真的觉得我们的成功应该归功于过去30年缔造西南航空的所有人，他们让公司走上了正确的道路。

跟我谈话的员工思考了一会儿，最后她说：“这正像我父亲曾经对我说的，问题在提出之前就已经得到了回答。”

是的，问题在提出之前就已经得到了回答。我们是用砖盖房子，别人是用稻草盖房子。30年来我们一直在做正确的事情，这给了我们勇气，在航空业面临最大危机的时候，仍然坚持去做正确的事情。

起飞(1)

也许我应该告诉你一点儿有关西南航空的信息，这样你才能看明白这个故事。1979年我正式加入赫布和柯林的法律事务所时，西南航空正好第一次飞出得克萨斯州。西南航空的业务是借着联邦法律的第一缕曙光开展起来的，所以能够给西南航空公司当律师真的很令人激动。实际上，我的第一个任务也是利用联邦的反托拉斯法案起诉得克萨斯州航空公司利用其影响排挤西南航空的生意。

从1971年开始，西南航空作为一家州内的航空公司，只在得克萨斯州内部运营。由于联邦法律的某一项附加规定，在起初的8年内，西南航空只能把自己的疆域限定在得克萨斯州内部。这就是政府管制时期，通过老的民用航空委员会，联邦政府管理着州内航空公司的每一个经济要素。

联邦政府直接规定了每家航空公司可以在什么范围内飞行，还规定了机票价格，政府并不鼓励竞争。实际上，从第二次世界大战后，联邦部门甚至还没有颁发过一张飞行牌照。所有的行业都由政府管理而不是市场竞争，航空业也是这样，结果是高价格、低服务、运营很不充分。

西南航空打破了这种僵化的模式。奠基人赫布·凯莱赫和罗林·金看到了法律的漏洞 联邦管理只是针对跨州的航空公司（对于跨州的航空公司和州内的航空公司规定了统一的安全条例，当然，从没有人对飞机的安全条例有过任何异议），如果一家航空公司只在某个州内运营的话，它就应该不受联邦管理的禁锢，可以自己设定票价，也可以决定自己的航线及航班次数安排。

事实上，加利福尼亚一家名为PSA的公司就进行过尝试。PSA采用低票价、高频率的航班在加州内部运营，这使得PSA在20世纪60年代的加州拥有一大批拥趸。由于PSA的低票价和高频率航班，加州的乘客人数急剧增加。洛杉矶 旧金山的航班需求最多，也成为全球最为

繁忙的空中走廊。PSA公司在其机身涂了一个标志性的微笑，这也反映了乘客们对它的喜爱。快乐的航班，快乐的乘客，没有联邦航空委员会来限制竞争，这很自然。

凯莱赫和金看到了这一良机。得克萨斯州得天独厚的地理位置及人口分布情况使其成为复制和改进PSA模式的理想地方。和加利福尼亚相似，得克萨斯一些比较大的城市之间也相距较远。航空公司之间的竞争几乎微不足道。国有航空公司的主要利润来自长途航线，而对西南航空所经营的州内短途航线重视不够，航空服务很不好，以至于大多数生意人更愿意驾车出行。同时，机票价格太高，很多人负担不起，无法选择乘坐飞机。

西南航空把驾车出行定位为其主要的竞争对手。四五个小时拥堵的驾车旅行完全不能和一个小时舒适的短途飞行竞争。航班应当很多而且正点，和现有的飞行服务完全不同。西南航空的航班由三架全新的波音737飞机组成，非常可靠。相对于20世纪70年代主要由男性员工来服务的其他行业，如果再有漂亮的空中小姐穿上漂亮的制服来给你提供免费饮料，还有哪个傻瓜会去选择其他的旅行方式呢?

虽然当时的航空公司对短途航线重视不够，但它们马上就意识到了这个威胁。作为管理体制的长期受惠者，它们认为这样的竞争是“非美国式的”。

凯莱赫和金在1967年创建了西南航空公司，他们计划随后很快开展业务。1968年，得克萨斯州航空委员会批准了西南航空公司的公共服务资质，得克萨斯上空的竞争马上白热化了。Braniff和得克萨斯国际航空公司是当时短途航线的霸主，在西南航空首航之前，它们已经设置了一个空前的诉讼障碍。它们宣称作为具有联邦认证资质的航空运营者，如果出现用低价位来抢夺客源的新的竞争者，它们应当得到保护。它们试图将竞争者从市场中驱逐出去，而不是让新的航空公司参与市场竞争。

起飞(2)

经过两年多的上诉和应诉，得克萨斯州最高法院最终做出了对西南航空有利的判决。Braniff和得克萨斯国际航空公司上诉至联邦最高法院，试图推翻州法院的裁决，但是遭到了拒绝。西南航空公司的经营之路终于畅通了。

已有的航空公司并不打算就此罢手。在得克萨斯州法院败诉后，它们继而寻求美国民用航空委员会的帮助，请求阻止西南航空公司的经营。根据民用航空委员会的程序，这一案例被提交给执行董事会裁决，而他们也做出了对西南航空有利的裁决。Braniff和得克萨斯国际航空公司再一次上诉，1971年6月15日，民用航空委员会再一次驳回了它们的上诉。

由于受到诉讼、上诉、听证会，然后是更多的上诉等事件的影响，西南航空公司的营运被耽搁了三年之久，最终，西南航空公司的合法运营权在任何可能的法律和管理程序上都得到了支持，西南航空公司终于可以飞行了。三天之后，在1971年的6月18日，西南航空公司宣布开始营业。

由于对前景感到不满，Braniff和得克萨斯国际航空公司决定继续上诉。就在民用航空委员会6月15日驳回它们的上诉后不久，这家航空公司向州法院提交了另一个诉讼，企图把之前的诉讼从头再来一遍。到了这个时候，西南航空公司的钱库可真的要空了。凯莱赫律师对竞争对手试图阻止他的航空公司开始运营的做法感到暴怒，他现在无偿地夜以继日地为这个案件工作。机组人员已经雇用，飞机已经就位，地勤人员也已经开始工作。每一天的耽搁都好像是西南航空公司的末日，公司再也没有足够的现金来继续等待了。

凯莱赫在州法律图书馆待了一个通宵，第二天他给得克萨斯州最高法院提交了一个紧急请求，请求结束这一对司法程序的滥用。6月17日，得州最高法院召开了一个紧急会议，在听取了双方的陈述后，最

高法院做出了一致裁决，这几乎是个空前的裁决，命令地方法院执行最高法院之前的裁决，允许西南航空运营。现在，没有哪个得克萨斯州的法院可以阻止西南航空公司飞行了。

凯莱赫给西南航空公司当时的总裁拉马尔·缪斯打电话，告诉他最高法院的裁决，缪斯刚开始几乎不敢相信自己的耳朵。公司里流传着这样一个故事，缪斯问如果第二天有警察拿着法律文书阻挡，他该怎么办？气急败坏的凯莱赫回答说："那你就从他的身上碾过去。"

就这样，在一片喧闹中，西南航空在第二天进行了第一次飞行。一年半之后，Braniff和得克萨斯国际航空公司仍在试图利用法律让联邦法院把西南航空驱逐出这一行业。这种顽固的诉讼行为遭到了哥伦比亚特区联邦最高法院高级法官威尔伯·K·米勒的痛斥。米勒法官注意到，自他成年后的56年内，还从来没有见到过这样典型的案例，即有些人是怎样试图对一个早已做出的判决再次上诉。米勒法官用下面的话来概括他的观点：

这已经是西南航空公司申请获得一个公众所需要的和便利的生意许可后的第五年了。这场诉讼早就该结束了，这一过长的诉讼已经快成为公害了。

是啊，西南航空公司不是那种传统的公司，它打破旧的体制来创建新的体制，但是即使有了这样一个好的开始，公司的命运仍是前途未卜。

10分钟的过站(1)

那些老牌的航空公司认为既然赢不了官司，那么保护它们已有市场的最佳方法就是把西南航空公司从市场上挤出去。当西南航空公司推广低价服务时，Braniff和得克萨斯国际航空公司予以了还击。为了切断西南航空公司的资金来源，Braniff公司威胁那些与西南航空有业务往来的金融机构，如果它们同西南航空公司做生意，Braniff公司就会停止与它们的合作。西南航空公司的启动资金本来就不多，在能够卖出第一张机票前，公司绝大多数资金已经花在那个超长的诉讼战中了。西南航空最初设计的运营地图是得州的铁三角 达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥（见图6 1）。运营于这些城市之间50分钟左右的航班，相对于四五个小时的汽车旅途来说，确实是一个很有吸引力的选择。

西南航空公司知道其生存依赖于把乘客从他们的车中拉出来，吸引到飞机中去。对于短途乘客来说，最重要的就是航班次数和航班准点。如果他们要在机场坐等三个小时才能坐上下一班飞机，为什么还要坐飞机呢？还不如开车！

西南航空公司希望用高频率的航班次数来吸引更多的旅客，很快他们就增加了第四架飞机。然而，随着老牌航空公司的竞争，西南航空公司不断地用掉现金，现金储备甚至只有几百美元。西南航空公司别无选择。飞机是公司仅有的比较有价值的资产，为了筹集足够的现金来给员工发工资，西南航空被迫出售了公司的第四架飞机。

但是西南航空公司的运营计划确实需要四架飞机，取消1/4的航班会给公司带来灾难性的财务后果。西南航空公司地勤部门的领导是个受人尊敬的有经验的老航空，他的名字叫比尔·富兰克林。如同其他西南航空的创始人一样，他非常有主见，并且善于独立工作，因此他不愿在那些老牌航空公司里工作，而选择了西南航空。

富兰克林想了个办法，他马上组建了一个作业小组来讨论怎样把这个想法变成现实。停在地面上的飞机并不能赚钱，在两个航班之

间，航空公司通常需要45分钟至1个小时左右的时间来进行一次过站。比如一个航班，飞机降落在跑道上之后，通常会慢慢地开到航站楼，在那里等待安排乘客下飞机的入口。任何一个人，只要他曾经被困在商业航班上，急等着下飞机，就知道这是多么让人着急了，大家就想在飞机已经停下的位置下飞机，其实，航空公司也不想这样，因为这时候的飞机只是一个停落在柏油路面上烧油的机器。

飞机到达出机口后，乘客就要下飞机了。当乘客从机舱里走出来时，必须将登机桥或空降梯连接到飞机上，这就需要航空公司安排人员把登机桥开过去。

我曾经乘坐过某些航空公司的航班，这些航班几乎就是“秘密航班”，因为看起来机场上没有人知道这架飞机该到了。要知道，当一个乘客站在飞机的过道里，拿着自己的提包或者手提箱等着下飞机，这时候却没有人把登机桥开过来，谁会高兴呢。出现这样的情况，就是对乘客的不负责任，实际上，这对航空公司也不好，因为这架飞机正在浪费宝贵的时间，在这段时间里，它们应当是在飞行赚钱，而不是降落在地面上等待登机桥。

下一次你乘坐飞机，当飞机靠近登机桥时，请你从窗口向外看一看。装载行李的车和搬运行李的人用了多长时间才来？什么时候才开始卸行李？为下一航班准备的饮料和食品是什么时候装好的？旅客在下飞机时，给航班补充供应的人员是否在走廊里工作着？飞机是否在慢慢等着补给车的到来？

比尔·富兰克林的作业小组成员们仔细研究了飞机起飞的每一个步骤。猜猜结果怎么样？他们找出了一个把一架飞机从落地到起飞的时间减少到只有10分钟的办法。这需要极大的团队合作和行动能力。从来没有人这么做过，但这是可行的。

10分钟的过站(2)

这一过程首先要从飞行员开始。飞机一安全降落，飞行员马上主动刹车，启用阻流板，让引擎提供反向的推力，这会让飞机很快减速，这样它就可能以最快的速度拐向航站楼。飞机不能在机场的跑道上慢悠悠地行驶，西南航空公司的飞机一定要直奔登机桥。

西南航空公司的飞行员和机组人员是根据班次而不是工作时间计薪，所以他们很乐意缩减航班间的等待时间。西南航空公司的乘客们很快就知道，随着引擎的轰鸣声转换成反向推力，飞机落地的同时，惯性引力会把飞机上的所有东西往前推。西南航空公司飞机上的安全带在每一次的降落中都发挥了很好的作用。如果你不系上安全带的话，就有可能冲到地板上。

也许我这么说不够优雅，但是在飞机落地时，伴随着引擎的反向推力，飞机后部通常会传来“砰”的一声，这听起来好像是引擎回火了，乘客们通常会奇怪这个噪音的来由。我积累了好几年的勇气，才敢问空中小姐这到底是什么声音。她很礼貌地告诉我，声音是从卫生间传来的，那一定是因为最后一个用过卫生间的乘客忘记把马桶盖放下来。的确，飞机紧急刹车和启用反向推力的过程会使飞机产生巨大的重力，这个声音就和马桶盖被重重盖上的声音一样。从那之后，我每次用完卫生间都小心翼翼地把马桶盖放下来。

西南航空公司的10分钟过站需要好几个小组的精心合作，每个人都有不同的职责。时间非常关键，当飞机要停下来时，所有的地勤人员都必须全副武装。当飞机报告它的降落时间，就要召集所有在登机桥工作的人员。在工作人员的休息室，这就像是在等待火警信号。放下午饭，停止谈话，每个人都冲向自己的工作岗位。

一个地勤人员指挥飞机到位，另外一个人就要准备把登机桥开过去。飞机一停下来，空乘人员马上要卸掉保险装置，打开舱门，这个时候飞机的登机桥应当已经就位，乘客们可以下机了。

飞机到达时，行李车都已经准备完毕，装卸人员会马上卸载行李。最后一件行李卸载结束，另外一个行李车就会马上到位，上面装载着这架飞机的下一批乘客的行李。

当引擎停止转动，地面上的装卸人员马上开始装卸行李，而食品供应商会立即登机，给厨房增加补给。同时，空乘人员也不会等待地勤人员来清扫飞机，他们会在飞行的间歇自己清扫和整理飞机。

最后一位旅客一登机，机舱门会马上关闭，飞机会温柔地向后倒行，即使这时候还有个别旅客在寻找座位，但是，只要最后一位旅客还没有入座，飞机就不会向前行驶，当然，事实是，飞机一旦开始行驶，就会非常有效地促使乘客入座并且系上安全带。

在十年甚至更晚之后，出于安全考虑，联邦航空局决定禁止这一做法，虽然在我们看来，这其实和允许上班族乘坐纽约地铁去上班一样安全。据我所知，没有人在我们的飞机向后行驶时，因为站在走道中而受伤，我们一直怀疑联邦航空局是否受到来自我们那些低效率的竞争对手的压力才这么干的，他们想利用这一招使我们的运营速度减慢。实际上，乘客们好像很乐意参与我们的快速起飞程序，他们知道，西南航空公司的生意不会去耽误他们的时间，当然，他们也不会耽误航空公司的时间。

这一切都需要所有岗位的所有员工密切合作与精心工作。地勤人员需要准确知道飞机的到达计划，这样就可以提前做好准备。行李搬运工、操作人员、食品供给人员、空中乘务员、飞行员及其他所有人都必须有同样的紧迫感，他们都必须知道自己工作的重要性，他们的工作与别人的工作息息相关。任何工作耽搁一分钟都意味着整个起飞计划无法按时完成。任何耽搁都可能影响公司全天的航班计划，影响到后面所有航班的飞行。这几乎成了一个惯例，即所有的人都抢着互相帮助。如果需要装载的行李很多，飞行员很可能会跳出驾驶舱去帮着装行李。在这里，通常的观念不是“干我的活儿”，而是“干那个活儿”。

由于把航班的过站时间压缩到只有10分钟左右，西南航空公司达到了很高的工作效率，用三架飞机飞行的班次可以实际上达到原来用四架飞机飞行的班次，这样，西南航空给自己争取到了宝贵的生存时间。虽然西南航空公司为了提高现金储备而卖掉了第四架飞机，但10分钟的过站程序允许西南航空继续以最大限度运行，保证了公司的收入。当然，西南航空公司还是在亏损，公司可不能一直靠着吃老本生存，它需要一个“中场休息”。

命悬一线(1)

西南航空刚刚躲过了一颗子弹，另一颗马上迎面而来。利用10分钟完成降落起飞的策略，使西南航空在与其他竞争对手在航班效率方面的竞争中占得上风，但是Braniff和得克萨斯国际航空公司有巨大的金融资源优势。虽然它们不会用这个优势去赚钱，但是可以和西南航空进行长期低价位的竞争，这样会分流掉一些旅客，还会使大家都赚不到钱。

对Braniff和得克萨斯国际航空公司来说，在得克萨斯州三角地带损失一点钱算不了什么，它们还有很多航线可以赚钱，美国民航管理委员会的管理制度保障了它们在这些航线上的利润。西南航空的竞争对手们可以利用它们在其他航线上赚到的利润来长期补贴和西南航空竞争所带来的损失，而西南航空却没有什么反击的办法。西南航空只在达拉斯、休斯敦、圣安东尼奥之间飞行，Braniff和得克萨斯国际航空公司可以在飞往芝加哥、洛杉矶或新奥尔良的航线上赚钱，对此，西南航空无能为力，因为它只是一家州内的航空公司，只能在得克萨斯州内运营。

为了最大限度地利用其昂贵的新飞机，西南航空公司的航班排得很满，从早上直到深夜忙个不停。一开始规定所有航班的票价一律为20美元，然而不幸的是，没有人喜欢在深夜里旅行。大多数情况下，夜里的航班基本上是空的。不久后西南航空公司根据一个有趣的现象开始了一些尝试。

每个星期的航班安排都结束于一趟从休斯敦到达拉斯的航班。飞机需要在周末进行例行的维护和保养。西南航空公司的总裁拉马尔·缪斯想出了一个很特别的点子。既然空的飞机都必须飞回达拉斯，为什么不能让乘客只付10美元就登机呢？虽然10美元的机票无法让你赚钱，但是相对于空机返航，10美元的机票多少还是能产生一点收入的，不是吗？虽然西南航空公司并没有为10美元的机票进行任何广告

宣传，但这一空前便宜的价格还是很快就传开来。两个星期后，西南航空公司周五晚上的航班开始供不应求。

这个事件似乎带来了一些启发。根据这一没有预想到的经验，西南航空决定采用一个新的革命性的票价策略。它们把所有的航班分成两类，那些在工作日晚上7点之前起飞的航班叫做公务航班，晚上7点之后起飞的航班和周六、周日的航班都叫休闲航班。所有公务航班的票价都是26美元，休闲航班的票价只有区区13美元。除了以前西南航空公司的10美元机票外，还从来没人听说过有13美元这么便宜的机票。随着越来越多的人知道了这种优惠，天黑以后出现在机场的人也越来越多。

如果全天所有的机票都只售13美元，机票产生的收入无论如何也覆盖不了从达拉斯到休斯敦或者从达拉斯到圣安东尼奥的成本，然而13美元却足够覆盖周末或是晚上一些额外航班的变动成本。换句话说，无论你晚上或是周末飞不飞这些额外的航班（当然，这是高油价来临之前的事了），公司有关飞机、机场租赁和其他固定成本几乎没有变化，既然这样，与其让飞机白白地停在机场上，为什么不让乘客支付13美元来乘坐飞机呢？这样多少还可以产生一点效益。

随着这种阶梯式票价被越来越多的乘客接受，1973年初，西南航空公司的生意开始有起色。得克萨斯人喜欢西南航空，因为它安全、有趣，当然啦，还便宜。飞行不再只是精英一族的选择，每个人都可以坐飞机了。生意人喜欢西南航空高频率的航班和悉心周到的服务，观光旅客则喜欢低票价和新旅程。每个人都很享受坐飞机节省下来的时间。

命悬一线(2)

实际上，1973年初，达拉斯到休斯敦的航班已经开始有点儿利润了。当然，达拉斯 沃斯堡和休斯敦是得克萨斯州的最大城市区，但是它们之间却被240英里令人讨厌的高速公路隔开。从一开始，凯莱赫和金就意识到，如果能有低廉票价和优质服务，正如同PSA航空公司所经营的洛杉矶 旧金山航线一样，达拉斯 休斯敦航线会取得很大的成功，实际上，这个市场已经开始有所反应。

相比而言，从统计角度来讲，达拉斯 圣安东尼奥航线的市场就要小一些。即使用低票价和高频率的航班来刺激，客流量也没有达到可以盈利的水平。总体来讲，达拉斯 圣安东尼奥航线上的损失吞噬了达拉斯 休斯敦航线上的那一点点利润，但是大家都意识到，在这条航线上的一点成功预示着美好的前景，假以时日，这种低票价的观念会被得克萨斯州其他地方的人们接受。

为了改善达拉斯 圣安东尼奥航线的低上座率，西南航空公司决定采取一个大动作。西南航空决定把达拉斯 圣安东尼奥航线上的所有机票都定价在13美元。

然而，Braniff公司决定终结这场闹剧。现在它已经把西南航空的发展看做严重威胁，决定采取果断行动。Braniff公司实在不愿意在与西南航空的竞争中再次败下阵来，它比谁都清楚，即使是西南航空也无法用13美元的机票盈利，于是，Braniff公司决定接纳西南航空公司的13美元机票，让我们自食其果。

1973年2月1日，得克萨斯人打开早报时都惊呆了，Braniff公司用整版广告宣传它们往返于达拉斯 休斯敦的所有航班票价都只售13美元，这可是西南航空唯一盈利的航线。此后在达拉斯和休斯敦的每一份报纸上，类似的广告源源不断，“轰炸式”地提醒人们，乘坐Braniff公司的航班只需13美元。Braniff公司运营已经超过40年，西南航空的

总裁拉马尔·缪斯公开质疑该死的Braniff公司为什么要采取这种“轰炸式”的广告，其他的报道也接踵而来。

突然之间，西南航空命悬一线。在达拉斯 休斯敦的航班上和Braniff公司力拼13美元的价格无疑意味着破产，而在白天的航班上保持26美元的价格意味着乘客不断流失到Braniff公司去，这样下去，西南航空很快就会失去收入，这看上去是个无解的难题。

如果西南航空注定要失败，它也决不会束手就擒。它的反击马上就在得克萨斯州的报纸上以双版广告出现，其中的一个版面上是拉马尔·缪斯的相片，旁边写着这样的信息，这些信息装饰成“世界末日”型的字体：

没有人会为了仅仅13美元而把西南航空从天空中击落。

拉马尔·缪斯把自己的签名，看起来有点儿像约翰·汉考克的签名，直接写在了西南航空自己的独立宣言边上。

紧邻的另一版上解释了为什么如果机票只售13美元，西南航空就无法生存，但是它别无选择，西南航空必须保持与Braniff公司抢劫一样的价格一致。这一广告同时也给西南航空的乘客们传递了这样一个简单的信息：如果你认为13美元是从达拉斯到休斯敦航班的合理价格，那么我们很高兴你来乘坐飞机，我们会给你一个愉快的航程，但是如果你很高兴我们把竞争和低票价带到了得克萨斯的天空，那么请你付我们26美元 我们会在你下飞机时给你一瓶上好的威士忌来表达我们的感谢之情。

西南航空的这一举动使自己登上了全世界的头版头条。人们理解这种举动，反响非常巨大。在其后的很长一段时间内，西南航空成为了得克萨斯州最大的威士忌消费商。

Braniff公司搬起石头砸了自己的脚，这一事件也恰好成为西南航空所需要的“中场休息”。西南航空的生存斗争树立了一面旗帜，激发了具有独立精神的得克萨斯人。公众激情澎湃，愿意支持西南航空，很多人用一生的忠诚来表达对西南航空这家新生的航空公司的感情。

得克萨斯人把这家航空公司当成了自己的航空公司，把它的每一个成功都作为得克萨斯州的骄傲。西南航空交出了自己的第一个年度利润报告 17 5万美元的高额利润。从那之后，西南航空一直保持盈利纪录，这一纪录全世界其他任何航空公司都无法比拟。

顺便说一下，对于Braniff和得克萨斯国际航空公司在与西南航空公司竞争中采用的策略，在一个陪审团进行调查后，Braniff和得克萨斯国际公司成为历史上第一批被认定违反联邦反托拉斯法的航空公司。1982年，Braniff和得克萨斯国际航空公司宣布破产并退出了航空业。

我确实无法拒绝

1978年，国会注意到了在得克萨斯州和加利福尼亚州这些自由竞争的州内航空市场里所发生的故事 低廉的机票、优质的服务、良好的交通运输。国会认为美国人不应该继续拒绝航空业的自由竞争所能带来的巨大利益。就在1978年，国会通过了航空业管制解除法案，这最终促成了西南航空展翅高飞，跨越了得克萨斯州的边界。

1986年，当我就任公司的法律总顾问时，西南航空公司已经获得了长足发展。实际上，仅仅在1978年，公司的规模就扩大了6倍，飞机的总数从13架增加到70架，公司也开始飞一些长途线路，如芝加哥、亚利桑那和加利福尼亚。

其实，起初西南航空邀请我搬到达拉斯就任法律总顾问时，我拒绝了。要知道，我从来没有想过为某一家公司工作或成为一名公司职员，而且我当时是圣安东尼奥一家很成功的、卓有声望的律师事务所的合伙人。我很喜欢和法律打交道，我也很喜欢与我的同事们共事，但是西南航空需要一个全职的法律总顾问，它们也告诉我，如果我不愿意干，它们就只能找其他人了，我必须做出选择。

我觉得西南航空是全世界最有意思的行业里一家让人激情澎湃的公司，我真的无法拒绝这个机会。于是，我和太太收拾好行李，带着儿子和女儿一起搬到了达拉斯。

当然，我知道，西南航空和其他普通的公司不一样，不然，我也不会这么做。当时，赫布·凯莱赫已经成功地从一名律师转型为总裁和西南航空的董事长，同时作为一名英明的革新家，这个生意人的好名声也在与日俱增。

当时我还没有意识到，西南航空有其独特的公司文化，对一些事情毫不动摇地执行，这一理念渗透到公司的每一个层面。我很快就领悟到，并不是因为低票价才使西南航空公司成为业内人士羡慕的公

司，而是公司上下非同一般的奉献精神。要理解这家公司为什么与众不同，我需要了解的还很多。

最初几课(1)

西南航空的经营理念和公司战略，被定位为低成本、低票价、高回报。公司的创始人从一开始就知道，成为一家低价位、低水平服务的航空公司很容易，成为一家高价位、优质服务的公司也不难，成功的关键是要成为一家低价位、优质服务的公司。

这就是西南航空公司发现的“甜点”，即提供低价位的机票、优质的服务，同时获得持续不断的利润，并为职工提供安全感。这成为所有高回报公司的一个标准模式 员工、客户和股东。1971年西南航空艰难起步时，只有三架飞机，在得克萨斯州内运营，后来逐步成长为美国最大的国内航空公司，其市值超过了世界上任何一家航空公司。事实上，在“9·11”之后很长一段时间内，西南航空的市值比美国国内其他所有竞争对手的总和都要大。

毋须多言，竞争者们当然注意到了西南航空公司的成功。随着航空管制法案的解除，老牌航空公司赖以获得丰厚回报的约束法规没有了。这些航空公司一直通过高票价、低水平服务获得巨额利润，而现在它们开始面临自由竞争所带来的威胁，西南航空就是这个新兴市场中最具威胁性的一个竞争者。毫不奇怪，全世界其他的航空公司都开始研究西南航空的一举一动，它们需要寻找对策来击退由西南航空的低价位和优质服务所带来的威胁。此外，随着西南航空股票价格不断上涨，全世界其他刚开业的航空公司在筹集资金时，常常把自己描述成“下一个西南航空”。美国交通部甚至发明了一个专有名词来形容这一现象 “西南航空效应”。

竞争者、学者和分析家几乎分解、剖析和放大了西南航空的一举一动，他们认为这些要素里一定包含着西南航空成功的关键原因。事实上，他们很快就发现了西南航空公司成功的一些奥秘。

1 西南航空只有一种机型 波音737

由于波音公司在不断升级旗下的飞机，西南航空有波音737的不同机型，但是可以使用相同的飞行员、乘务员、机械师、调度员，甚至整个团队中的其他服务人员。这一措施大大节省了资金，同时节省了培训和运营费用。

2 西南航空的飞机过站速度很快

如前所述，由于那一著名的10分钟过站程序，西南航空公司可以利用三架飞机完成高密度的飞行方案，如同公司拥有四架飞机一样。当然，随着时间的推移，乘客人数增加、乘客行李较多、航空法规的限制，以及其他一些复杂的操作都增加了飞机过站所需要的时间，即便这样，西南航空的平均过站时间还是要比竞争对手节省至少15~20分钟。

想要了解这一优势巨大的重要性，得这么计算：西南航空主要是中短途航线，一个航班的过站时间如果增加20分钟，那么这架飞机每天可飞行的时间就会减少大约2个小时。如果全公司的飞机都受到这样的影响，那么全公司450架飞机每天就会丢失大约900个小时的飞行时间。记住，飞机不飞行是不会产生利润的。为了弥补每天损失的900个小时的飞行时间，西南航空必须最少再购买80架飞机。每架波音737飞机的定价按照4000万美元来计算，最少也要支出30亿美元。正是由于有效的过站时间，西南航空节省了这些开销。

3 西南航空采用点对点的路线系统

由于航空管制法案的影响，除西南航空之外其他主流的航空公司都采用辐射状路线系统。航空公司通盘考虑每位乘客的情况，制定路线方案。路线系统的操作方式会影响到很多事情。无论对于航空公司还是旅行的乘客，采用辐射状路线系统确实有明显的优点。

最初几课(2)

举例来说，采用辐射状路线系统，假如一名旅客需要乘坐美国联合航空公司（美联航）的飞机从阿尔布开克去圣迭哥，他首先需要从阿尔布开克飞到某一个美联航的中转中心，比如丹佛或者旧金山，再从那里转乘其他飞机前往圣迭哥。从阿尔布开克到中转中心的航班上也会有很多其他乘客，他们可能要去西雅图、纽约、博伊西或者其他一些城市。从航空公司的角度看，这样做的优点是可以把去往不同目的地的乘客放到一个航班上。从乘客的角度看，这样做的优点是从一个中等大小的城市，比如阿尔布开克出发，只要在美联航的中转中心转一次飞机，就可以飞到全球其他任何一个城市去。

这听起来是一个双赢的方案，的确，这有很多优点。从航空公司的角度出发，辐射状路线系统基本上是为公司利润最大化设计的，把去往不同目的地的乘客放到同一个航班上，航空公司可以提高上座率，买更大的飞机，增加往返于不同地点和中转中心之间的航班，但是辐射状路线系统的运营成本很高。先把一名乘客从南部的阿尔布开克送到北部的丹佛，再从北部的丹佛送到南部的圣迭哥，明显不如西南航空从阿尔布开克直飞圣迭哥效率高(如图9 1所示)。此外，辐射状路线系统需要巨大的基础建设投资，比如需要巨大的中转中心机场，以及不同类型的飞机。

对老牌的航空公司来说，其多年的经验就是关注收入，因此它们很自然就被吸引到辐射状路线系统。过去，成本从来都不是大问题，如果成本上升，航空公司就会请求民用航空委员会提高票价，而且全部航空公司都必须执行。由于民用航空委员会的职责是保护美国航空业的健康发展，通常都会支持提高票价。

但是西南航空公司这块纯铁已经过了得克萨斯州竞争之火的锤炼。西南航空深知低成本的重要性，竞争市场中不会有老爸随时来保护你，不会有人保证你的收入一定会覆盖你的成本，因此，西南航空

自然而然就使用了点对点路线系统，这样一来不需要拥挤的中转中心机场，精简了无利可获的返程航班，同时允许西南航空只用一种机型进行营运。西南航空公司也知道，乘客更喜欢直飞的航班。

4 西南航空能保持简单性

西南航空没有头等舱或商务舱，从来不分配座位，也从来不供应午餐，不托运宠物，也不和其他的运营商联营。如果可能，西南航空会避开大城市的拥挤机场，更喜欢邻近地区比较方便的机场(当然，也比较便宜)。例如，西南航空不会飞到波士顿洛根机场、芝加哥奥海尔机场，或者是达拉斯的福特沃斯国际机场，它会飞到那些不怎么拥挤却更方便的小机场，从这些小机场去大城市也同样方便(比如普罗威登斯机场、曼彻斯特机场、芝加哥中途机场和达拉斯的拉维菲尔德机场)。

这些措施可能会使西南航空损失一些乘客，但同时却能带来巨大利润，支持公司的整体商业运作模式。西南航空从来不打算成为所有人的唯一选择。正如你不会去书店买水果一样，西南航空知道那些必须坐头等舱的人或是喜欢航空食品的人一定会去乘坐其他航空公司的航班。

西南航空从一开始就知道自己是谁，要干什么，它从来不想成为万金油，只是试图把自己的事做得比其他公司好一点。西南航空运营上的简单性给了人们乘坐飞机最想得到的东西，那就是到你想到的地方，在你想要出发的时候出发，给你一个可以承受的价格，保证笑容常在。

5 西南航空有非常好的资产负债表

在华丽的外表和不服输的个性背后，西南航空在处理自己的财务时，其实是一家非常保守的公司。在杠杆效应通常很大的航空业中，西南航空把自己的债务控制在一个很适度的水平。在美国航空界，只有西南航空的无担保债券被知名评估机构认定为有信誉级别，而其他航空公司的无担保债券则都被评定为“垃圾债券”。

西南航空一直保持持续盈利的纪录，同时以持续且可控的速度发展，从而保持了良好的财务状况。自1973年以来，西南航空不断发展壮大，但从来不试图过度扩张。

最初几课(3)

一些新的航空公司，很多情况下由于流动资金不足，付出的代价是不得不尽量减少新的债务。在航空界，绝大多数航空公司只能依赖复杂和昂贵的金融运作来获得新的飞机，而西南航空公司完全拥有运营中80%的飞机，同时因为其优秀的信用等级，可以通过支付很优惠的租金来租用其他飞机。金融家们知道没有人可以拒绝和西南航空做生意，西南航空总是及时付款。这一切意味着西南航空的债务成本很低。

6 西南航空是一家运作卓越的公司

航空业正如其他很多的行业一样，只要把最基本的事情做好，就会领先于大多数竞争者。许多人告诉我，当知道西南航空是一家公司经营至上而不是利润至上的公司时，他们是多么惊讶。西南航空低廉的票价、炫目的广告、敬业的员工，这一切构成了公司的公众形象，而其真正的核心在于优秀的运作。西南航空公司一直是航空业的领头羊，不断创造新的纪录，比如航班的正点到达率和行李托运，同时，它还是安全纪录最好的航空公司之一。西南航空以其优质的服务而声名卓著。这一切的基础很简单，那就是把最基本的事情做好。

对于一心想要破解西南航空成功奥秘的专家们来说，很容易就可以发现以上这些要素。和其他的研究一样，他们的研究只揭示了西南航空成功要素中一些看得见的方面，并没有触及西南航空的灵魂。同样，他们也没有发现精神、奉献和爱。

绝大多数竞争者没有看到西南航空成功的其他一些奥秘，因为他们只专注于他们可以理解的那些内容。其实，我们并没有什么秘密，我们公开探讨这一切，只是竞争者们不相信我们，所以我也不介意现在和你分享我们的秘密，反正其他公司的领导者们也不会相信的。

我们到底在从事什么样的行业(1)

在西南航空内部，我们更愿意说从事的根本不是航空业，而是客户服务行业，只是凑巧使用飞机罢了。显然，这么说有点儿夸张，使用飞机当然不像我们说得那么简单。实际上，我们在飞行上投入很大的精力，同时，对在经营中所有层次提供的服务都感到非常自豪，用客户服务业描述我们所从事的行业确实有一定的道理。我们一直都铭记于心 我们为什么要使用飞机，一直都牢记是客户在为我们支付账单，为我们发工资。我们确实从事的是客户服务行业。

当客户研究我们的商业模式时，往往会得出一个共同的结论，这个结论也经常被大家提起：航空业本质上是一个商品行业。商品就是那些质地相同又可以互相替代的东西。比如，谷物是商品，石油也是商品，黄金、白银、铅、水、电，这一切都是商品。对于某一种特定的商品，可能会有不同的等级，但是对于同一等级的商品，它们之间是没有区别的。商品生产商之间不会有价格竞争，因为没有那个必要。同一等级的商品之间是完全可以互相替代的，任何顾客都会在最便宜的经销商那里购买想要的商品，所以所有的经销商都不得不向最低价看齐，价格很快就会非常接近。

为什么几乎整个航空业都认为所从事的是商品行业呢？因为它们只注意到了西南航空成功配方中的一种成分。在我们的竞争者看来，西南航空成功的奥秘显而易见：

1 西南航空会进入一个新的航线，同时提供一个比原来的票价明显优惠的票价。

2 客流量急剧增大，很多人都买得起机票，从而有机会乘坐飞机。

3 那些无法和西南航空低价位竞争的对手不断流失客源，最后被迫从该市场退出或者减少其市场份额。

4 那些和西南航空进行低价位竞争的对手客源也在增加，但是因为低价位的原因，其利润往往会下降。

这一情况在不同的城市一次又一次不断地重现，那些高价位的竞争者们实在是非常讨厌这种模式。

西南航空可以承受低价位，是因为它一直很注重控制自己的成本，但是我们的竞争对手基础建设成本比较高，如果它们和西南航空进行价格战，就会不断地亏损。这种情况不断出现，好像无法阻挡。我们的竞争对手都注意到了这一点，它们似乎自然而然地得出了一个结论 航空业就像是“商品”：价格是唯一的决定性因素。航空座位本质上是可替换的，如同棉花或玉米，而客户往往会挑选更便宜的。

这个结论把大多数的航空公司推向一个混乱疯狂的境地，它们纷纷减少优质的服务以降低成本，而在过去正是这些多样化的服务令它们与众不同。就餐服务没有了，花生米和脆饼干也没有了，饮料价格上涨了，经济舱被挤进更多座位(经济舱是商品一个相关的“等级”，因为西南航空没有所谓的“头等舱”座位)。

大陆航空公司当时的CEO戈登·贝休恩嘲笑说，这样的做法相当于把比萨里的奶酪拿走了，他公开质疑人们是否会购买这种只用干面包做成的比萨。贝休恩抵制把航空服务商品化的做法其实给自己所在的老牌航空公司创造了一个很好的避风港。直到今天，大陆航空公司致力于个性化服务的努力依然使它备受尊敬。

但是，总体上来说，商业化狂潮使航空业的服务水平下降到可怜的程度。飞机总是脏兮兮的，航班总是晚点，座位总是皱皱巴巴的，行李托运也不可靠。最后，联邦政府出面干涉，要求航空公司汇报诸如航班正点率、行李丢失统计等方面的情况。突然之间，客户服务统计成为一个全国性的话题。媒体、消费者、小报记者有可以抓的焦点了。猜一猜怎么样？统计结果表明，如果以客户服务作为衡量标准，西南航空是整个航空界中最闪亮的一颗明星。

在最初的五年里，根据美国交通部的统计，西南航空都得了所谓的“三重皇冠” 最佳航班正点率、最低行李丢失率以及最少客户投诉率。毫无疑义，西南航空也是唯一一家持续盈利的航空公司。

我们到底在从事什么样的行业(2)

没有乘坐过西南航空航班的人不敢相信这个结果。就这样一个不提供就餐服务、不分配座位、不提供头等舱的低票价、低成本的公司怎么会拥有业内最佳的客户服务纪录？同时还能盈利？

我们没有保密。实际上，我们对全世界都一直公开，只是竞争者们不相信。其中的关键是我们的员工。他们受到激励，乐于奉献，工作努力。他们理解公司的使命，同时坚信我们可以实现使命。他们使乘客感觉到飞行很愉快，同时自己也在工作中感到很愉快。这是他们自己的公司，是他们决定了这个公司一定会成功。他们知道竞争者想击败我们，所以一定要狠狠地还击。

这就是我们的竞争者在分解西南航空的运营模式时所没有看到的部分。这不是用肉眼可以看到的东西，这是精神层面的东西 可以这么说，这就是西南航空精神。

再加上竞争对手的一点点帮助

说实话，很多竞争者认定航空业实际上是商品行业，价格是唯一的决定因素，我一直认为这一理论帮了我们大忙，因为在那时，西南航空主要是以低廉票价而出名的。每当西南航空在一个新的城市开始运营，机票价格就戏剧性地下降，乘坐飞机的人数却急剧上升。因此，许多人认为，西南航空只要票价低就足够了。

实际上，西南航空一直坚定不移地认为，应该把优质的服务和低廉的价格结合在一起。当竞争对手减少了乘客的空间，在机舱里挤进去更多的座位时，我们升级了座位，这样乘客的空间会更大一些，同时，为了方便乘客，我们还加大了行李架。当某些航空公司的乘务员公开把他们的乘客称为“对手”时，我们在为乘客提供有趣的飞行，并以此来继续建立与乘客的联系。

我们知道，仅有低廉的票价是远远不够的。在任何行业里，低廉的价格都不能为竞争建立可靠的基础和优势。虽然拥有最低价格的竞争者无疑拥有明显的优势，但是低廉的价格必须通过低成本来支持。在任何行业，如果以低于成本的价格出售其产品或者服务，公司迟早要破产。如果像西南航空那样，拥有整个行业中最低的成本，那就有了提供低价位服务的基础，同时公司还能稳定盈利。

如果提供的服务或是产品不能让顾客满意，那么即使有低成本和低价位的服务，也不能创造长期的竞争优势。我相信，你肯定不愿意用会让你得皮疹的低价卫生纸，同样，对于经常晚点，或者经常丢失行李、服务态度也很差的低价航班，你肯定也不会考虑。这样的服务只是简单的服务，没有价值。客户希望他们花的钱物有所值，也就是服务和价格要相互结合。只有长期给客户提供可靠的有价值的服务，才会建立长期的竞争优势。在航空界，这意味着持续不断地把优惠的价格和高标准的服务结合起来。

市场营销人员把这看成是品牌价值。顾客把品牌的名字当成了质量的保证 他们愿意为这样的服务或产品花钱。我听说西南航空是世界上最有价值的品牌之一，这一点可以从《财富》杂志每年最有魅力的美国公司评选中看到。西南航空是美国最具魅力的公司之一，这就是品牌的价值。

好的组织到处都有好领导！

诺曼底登陆实际上是一个关于成百上千的英雄怎样在战场上成为领导人的故事，与之相同，一个公司的成功在很大程度上取决于它如何处理公司日常经营中所面临的各种各样的问题，公司里所有级别的领导是否有权促使某些事情发生，或者相反，员工们在接到总部的指令以前，工作基本上是瘫痪的。

麻省理工学院斯隆管理学院的德博拉·安科纳教授和她的同事发明了这样一个术语来描述有活力的现代组织文化：广泛分布式领导。换句话说，领导的任务就是促使事情发生，在一个高效的公司中，领导的职责感必须渗透到公司所有级别的人心中。

一个公司的成功依赖于所有级别员工持续的卓越表现。他们能够理解公司的使命，理解自己在完成使命的过程中所扮演的角色，他们为完成这一使命而努力奉献。在许多情况下，这些需要理解和奉献的普通员工从来没有见过公司的总裁。他们的信息、知识和激励在很大程度上来自他们的直接领导和上级，正是他们的直接领导和上级每天与他们接触，从而影响他们的表现。

许多有才华的人都寻求加入好的公司，希望可以得到好的回报，做出大的贡献，实现个人价值，而一个好的公司看上去也更能吸引人，因为它们在表现、成果和成绩方面的声誉非常好。现实中，一线员工的日常工作和最终成绩更多依赖于他们和直接领导的关系，而不是他们从总裁那里得到的模糊印象。

对一线员工来说，一线的领导就是公司。如果一个一线的领导对工作成绩漠不关心，对员工努力视而不见，对自己的工作也无精打采，这就对他所领导的工作组树立了一个坏的模范。如果一个一线的领导在面临特殊情况，需要运用常识或判断时，却只会背诵公司手册上的条款，员工就会认为公司的程式凌驾于好的判断之上。

一个好的公司在每个层次上都需要好的领导。从很多方面来说，在公司的一线拥有好的领导更为重要，因为这是公司的生意直接与客户和员工打交道的地方。可惜的是，许多公司在这个层次上的领导能力非常欠缺。

最高指挥官只有一个，只有他才能说："好吧，让我们出发吧。"但是，需要更多一线的领导和员工来激励团队，并获得成功。

好领导使周围的人变得更好

在棒球界人人都知道，好的球员不一定会是好的经理。泰德·威廉姆斯是棒球史上伟大的击球手，他是最后一个在联盟比赛中把球击出400码之外的球员(1941年)，但是作为一个俱乐部的经理，他做得确实不够好。他的队伍中没有人能够把球打到400码附近的距离，对此，他竟然束手无策。

与此相反，托米·拉索尔达在联盟中打球的时间很短，但是他具有做经理人和激励者的独特技巧，也拥有慧眼识人的眼光，因而成为美国职业棒球联盟历史上最成功的经理人之一。在他做职业经理人的21年中(在这21年中，他从来没有要求也没有接受过一个超过一年的合同)，拉索尔达带领洛杉矶道奇队获得了8个分区冠军和2个世界职业棒球大赛的冠军。托米·拉索尔达的天赋不是打棒球，而是作为一个经理带领着他的队伍夺取冠军。

当然，这并不是说具有优秀工作技巧的人，如一个优秀的机械师或者优秀的程序员，就不可能成为一个优秀的领导，但是，优秀的工作技巧并不能保证他们一定会成为优秀的领导。对领导岗位来说，对本职工作的知识无疑至关重要，然而，一个领导必须牢记，整个团队最终的成功取决于所有人，这些人必须有获得成功必需的技巧、知识和工具，同时也必须得到鼓舞和激励，这样才能成为一个高效的团队。换句话说，领导的成功依赖于员工是怎样工作的，领导的工作就是促进和激励员工工作。

没有一个简单的关于领导定义的公式。成功的领导有不同的类型和个性，在不同的环境下运用不同的方法。许多领导拥有和一线员工同样的技术和效率，而有些领导却喜欢站在一边，赞叹团队成员的优秀表现。有些领导可能很外向、具有魅力，而有些领导可能会以比较平和的方式来表现他们的激情。

虽然类型、方法和能力不同，但是我相信不同级别的优秀领导确实会有某些相同的核心品质。优秀的领导都会：

1 对他们所领导的工作充满激情。

2 认为他们所领导的工作以及他们个人的成就，最终都取决于被领导者的表现。

3 深切关心每个人的福利，关心他所领导的人所取得的成就。

4 尊重每个人及他所从事的工作。

5 永远公平和真诚地对待每个人。

6 拥有教导和指导别人的耐心。

7 善于发现人才，并拥有人尽其才的本领。

8 拥有勇于承担责任的坚强性格，面对失败时不寻找替罪羊。

9 面对成功，能够保持谦虚并与人分享。

10 表现自然，不做作，善于发挥自身才能和个性上的优点。

相互尊重和信任是每个领导获得成功的关键。没有人会跟随不尊重和不信任别人的领导。一个不尊重别人的领导同样也得不到别人的尊重。

人们常常会发现这样的假领导，有的领导宣称他对工作非常重视和关注，但是当工作面临困境时他却退避三舍，其行动揭露了他的本质。有的领导宣称深切关心下属，但是当发生问题时，他却开始寻找替罪羊，他的行动也会出卖自己。人们不会跟随一个伪君子。领导必须是真诚的，领导与下属间的尊重和信任必须是相互的。

只注重自己的统计数据、只喜欢阿谀奉承的人不是一个称职的领导。领导需要关注如何使周围的人，也就是整个团队变得更好。我很坦白地告诉你，在我和西南航空打交道的25年中，我几乎没听到过任何一个部门领导在描述其部门的成就时，使用“我”这个词。荣誉永远都属于那些真正做出贡献的人，只有在失败事故的报告中才使用“我”这个词。

谁想要“最好”的人

有许多公司宣称愿意聘用那些“最好”的人。根据这一模式所选定的候选人，通常会拥有最高的学历，在学校里的综合得分最高，或者拥有最多的工作经验，但是他们不一定是西南航空所寻找的人。我们并不是根据传统的标准来寻找“最好”的人，我们是在寻找对西南航空最合适的人。

和其他许多行业一样，驾驶一架飞机不是一项个人可以完成的任务，这需要团队合作，需要每个人拥有优秀的个人能力，而且能够把所有人的才能联合起来，为实现整个团队的目标而努力，而不是朝着个人的荣耀奋斗。

我们经常把在聘用员工方面的思想总结为这样的标语，“我们聘用态度，我们培训才能”。当然，这有一点点夸张。比如，你打算聘用一名飞行员，你希望挑选那些有经验和特殊才能的人。在挑选其他职位时，比如机械师、律师、财务人员，同样的道理也适用。其实，我们标语的含义是，我们针对某一职位所聘用的员工，期望他们都具有相应的基本技能，候选人如果没有这一领域比较高的技能水平，就不可能敲开我们公司的门，我们所聘用的人都是在各自领域中最有才能的人之一，但实际上，我们寻找的不仅仅是个人才能。

商界的许多经理认为聘用新员工是一种负担，认为他们太忙了，不能在这上面花太多的时间，他们会对人力资源部门的人说：“我没有那么多时间可以浪费在对这么多人的面试上，你们给我找些能干这项工作的人就行了。”

在西南航空，我们在聘用新员工上投入了很大的精力，我们知道没有什么比公司未来的成功更重要。每一次聘用新员工的机会都是提高或降低我们团队整体水平的机会。如果选择正确，绝对是减少了未来的问题和麻烦。对一些问题员工的处理，会使你从工作中的其他方面分心，同时也会使你的团队偏离自己的任务。在挑选新员工方面做

得越好，你就可以在业绩、纪律和员工解雇方面节省越多的时间。在挑选新员工方面做得比较差的话，未来的压力就会增大。挑选好的员工会使你的未来充满乐趣。

不要误解了我的意思，我不是说我们从来没有犯过错误。对于一个拥有超过3万名员工的公司来说，我们不得不开除一小部分人，就在这些极少的案例中，我们的确发现和某些员工的关系几乎不可相容，我通常都在奇怪："到底是谁聘用了这个人呢？"实际上，当我们和一名员工产生问题时，通常都是我们的过错，我们当初就不应该聘用他。

寻找合适的人(1)

西南航空每年都会收到超过10万份简历，我们只会聘用其中1%~2%的申请者。有权威人士通过统计分析，得出了这样的结论：一个人想进入西南航空要比被哈佛大学录取更难。

没有人不经过面试就可以被录用，许多职位需要经过多次面试。首先我们要根据申请人的技能和态度对申请人进行分类，人力资源部门在这方面做得非常棒，但是好的招聘过程还需要各部门的通力合作。西南航空公司人力资源部精于业务，他们注意让具有多种不同视野的人参加招聘过程。比如，在招聘乘务员时，我们经常会随机邀请顾客，让他们与人力资源部和飞行部门一起来参加招聘活动。乘务员对于飞机的运作和安全非常重要，这些技能我们可以教给他们，更为重要的是，乘务员在飞机上与乘客打交道，代表着公司的形象。同样的道理也适用于在地面工作的公司客户代表和票务代理。实际上，当任何一名员工与公众交流时，他就代表着公司。

作为一个从事客户服务的公司，我们希望每一名员工都有乐观的态度，每个人都具有较强的与人交往和沟通的能力。我常说我们很严肃地对待工作，而不是严肃地对待我们自身。我们在寻找能够笑口常开、随机应变，并喜欢与人打交道的人。我们不需要自我陶醉的首席女演员，我们需要那些为别人着想，真诚地关心和尊敬别人的人。

通过聘用态度和培训技能，我们认识到在某一特定职位上有工作经验在很多情况下并不是必需的，实际上，这反而会带来负面作用。每一个公司都有自己的做事风格，在西南航空，我们有自己的一套发展得很完善的程序来做事情，这与其他公司都不一样。我们希望能够经常听到员工有不同的意见来改进这些程序，不需要那些只会坐着抱怨我们做事方式的员工。我相信在其他航空公司工作的人会感觉他们的程序比别人好，而且他们确实应当这样认为，但是就有一些人，当他们来到新的公司工作时，无法放弃自己的感受，无法适应用新的方

法来处理事情。对于这样的人，以前的工作经验实际上就成了他们的负担。

另外，每个公司都有自己的文化。当提到某些公司有根深蒂固的内部冲突、互不信任的传统时，没有必要提起它们的名字。美国航空界中似乎有很多这样反面的文化传统。当一个人在这种内部冲突、互不信任的文化中生活了一段时间后，他们也许会认为事情本该如此。许多人会因为这样的经历而留下伤痕，即使在多年以后，他们会发现自己依然受到其负面影响。

请不要误解我，并不是每个人都是这样的。实际上，我们聘用了很多曾经在其他航空公司工作的人，他们都对我们事业的成功做出了有价值的贡献。实际上，能够在一个可以真实表现自我和享受工作乐趣的氛围中工作，他们通常都感觉非常愉快和自由。同时，我们也聘用了很多没有航空业从业背景的人，他们也为公司的成功做出了很大贡献。根据人们对待工作的态度来挑选员工，而不管他们有没有航空业的从业经验，我们就是这样寻找合适人选的。

在寻找合适人员的过程中，我们常常会面试一些很有天赋的人，如果他们到其他地方工作，肯定会赚得更多。在西南航空公司，我们的薪资结构非常好，包括非常好的健康医疗、出差补贴、分红以及一个慷慨的401（k）（递延补偿）计划等。同时我们给公司所有级别的员工股票期权。我们对员工有持续的加薪计划和内部提升计划，并且确保员工的就业安全，我们对此十分自豪。简而言之，我们的薪资结构在不断调整，奖励那些愿意长期为公司工作、能够为公司长期发展做出贡献的员工。西南航空的薪资结构很复杂，对于一个非常有才华的人，他可能在其他地方得到很高的报酬，我们的起薪却常常比较低。

这一情况使我们在招聘员工时确实遇到了一些挑战，同时却又为我们提供了宝贵的机会，这样我们就能把那些抱有不实际期望的人和那些价值观无法与我们相容的人剔除出去。

寻找合适的人(2)

就薪酬这个话题来说，当我和那些未来的员工谈话时，我通常这么说：

我希望你们得到公正的待遇，但是我们并不打算成为行业中待遇最高的公司。如果你希望在尽可能短的时间内赚到尽可能多的钱，这份工作并不适合你；但是如果你希望找到一份可以长期从事的职业，在这里你可以做出自己的贡献，可以做出一番事业，使自己成为有价值的人，在这里你可以成为你自己并且享受工作，最后，在这里你会为你所从事的职业而自豪。如果你喜欢，这里就是你所要去的地方。当你离开公司时，你可以回头看看自己的职业，认为你得到了公正的待遇和慷慨的报酬，同时，你也会认为你享受了工作的乐趣并且做出了一番事业。

诚然，我们失去了一些人，他们选择追求快速赚钱的喜悦，但是我们也雇用了一些拥有让人难以置信的才华和激情的人，实际上他们中的很多人为了到西南航空来工作，宁愿接受降薪，而且很少有人后悔这么做。

你也许永远不会知道，对于一个你真心想雇用的人来说，一件小的事情会如何影响到他们的决定。当我还是西南航空的法律总顾问时，我也参加了一些候选人的面试，他们申请的职位范围很广，从建筑维修工人到律师。我认为虽然我们面临着起薪较低的不利条件，但我们还是组建了一支令人难以置信的有天赋的团队。很多人为了能到西南航空来工作，实际上接受了降薪。每个人的面试都是一个有趣的故事。

让我给大家讲一个非常有趣的故事。有一次我们对一个叫辛迪的人面试，她是我们从一个知名的律师事务所挖来的。当我和辛迪进行了一些交谈后，我陪她在办公室里走走，认识一下其他的律师和律师助手。她在面试中印象最深的一件事情是，我们一个律师的助手竟然

穿着凉鞋并带着脚环。我必须承认，我从来无法理解，为什么有人愿意在他们的脚上带着一个环，但是如果他们愿意这么干，我的确没有任何意见。

辛迪非常关注脚环的事，她说："我在想，哇，我的老天，那个女孩带着脚环呢。这在我工作的律师事务所绝对不可能发生，我一定要到这里来工作。"我也不知道辛迪自己是否想戴个脚环，但是她知道她能够拥有这种自由，她愿意在这样的环境中工作。

还有一个例子。我们面试了一个叫凯拉的律师，她的丈夫调到了达拉斯，所以她也就跟着搬来了。她是从一个非常有名的律师事务所离开的，他们很不乐意失去她。对凯拉面试后，我们知道真的很想得到她。她是个出类拔萃的律师，法律知识丰富，性格很好，很有价值，她拥有哈佛的法学学位，又是PhiBetaKappa的关键人物。简而言之，她就是我们需要的人。

我们也知道凯拉是很多公司的目标。虽然我们很想要她，但是我们的薪资结构使我们得到她的机会看上去很小。我知道达拉斯一个知名的律师事务所给她开出的薪水比我们的要高40000美元，但是我决定尽量试一下。就在圣诞节前夜，当办公室里的人基本都离开后，我给凯拉打电话，最后我在南卡罗来纳她父母的家里找到了她。我想也许我打扰了他们的家庭晚餐，但凯拉还是耐心地和我谈了谈。我向她真诚地介绍了如何在西南航空做事和享受乐趣的经历。

假期结束后，凯拉给我打电话说她决定到西南航空来上班。虽然那个律师事务所愿意付她更多的薪水，但是她知道她在西南航空会得到更多的尊敬，享受到更多的乐趣。那个律师事务所并没有在圣诞节给她打电话，这也就表明了这个公司对她的态度。凯拉在西南航空公司忠诚地服务了很多年，这就是我们在圣诞节前夜给她打电话所得到的丰厚回报。

即使在万米高空，态度也很重要(1)

招聘飞行员的过程也很有趣，对于这一职位，技能和经验确实非常重要。事实上，即便是否接受一个飞行员的应聘申请，西南航空都有着严格的要求。要想进入面试阶段，每个申请人必须具有一定年限的飞行经验，同时，西南航空还对多发动机操作、喷气式飞机的飞行以及机长年限等方面规定了最低要求。飞行员必须拥有联邦航空局资质认证才有可能被聘用。我认为我们的标准是航空业中最为严格的标准之一，即使这样，申请职位的人员也远远超过了我们的需要。民航飞行员都以能够在西南航空工作为荣。

在数目众多的申请人中，我们并不只考虑那些简历最引人注目的人。我们寻找那些喜欢飞行的人；我们寻找那些能够应付任何事件，同时又尊重他人，愿意为客户服务，愿意成为团队成员的人；我们寻找那些能够适应我们公司文化的人。

为了保证对飞行员的面试过程能够体现各个部门的意见，我们的面试人员包括了人力资源管理部门，他们是对这些拥有丰富飞行经验的飞行员进行管理的人，同时也包括非管理人员以及当时不从事飞行任务的飞行员，他们来帮助挑选自己未来的同事。在对每个申请人进行面试后，这些面试官要对每个申请人做出一个正面或是负面的推荐，同时也要出具支持他们建议的相关论据。

在全世界从事商业运营的航空飞机里，包括西南航空的波音737飞机，驾驶室里的机组成员都由两个飞行员构成 一位机长和一个大副。虽然机长是高级指挥官，但其实有一半的时间都是由大副对飞行进行操控，两个人必须都是合格的飞行员。大副在积累了一定的经验后，最后也会成为机长，但大副并不是一名培训生，他有着自己非常重要的职责，并且需要能够随时成为对整个飞行进行操控的指挥官。

飞行员必须是高度自信的人。没有人愿意和一个优柔寡断、不自信的人一起飞行。在西南航空，我们希望每个飞行员都高度自信，但

是又不能让其膨胀到过分自大和令人无法忍受的程度。

在某些国家，航空界文化实际上就是过去指挥与控制的军事文化。机长的权威和决定不容置疑。机长拥有的权力使他更像一个军事独裁者，而飞机就是他的王国（这就是女性机长很少的原因）。通过对全球某些事故的调查，安全专家们知道有些事故其实是由本来可以避免的错误导致的，但是在这样一种文化环境下，未经要求主动给机长提供信息会被认为是不服从管理的表现，这使得错误发生的概率大大增加。事实上，如果大副能够更加坚决地把某些信息传达给机长，或者坚持既定的安全程序，全球一些广为人知的事故应该是可以避免的。

在发展“机组人员管理技能”培训程序方面，西南航空一直是行业内的领先者。我们希望飞行员们在充满自信、能够及时做出决定的同时，也善于接纳别人的意见。没有人是完美的，无论个人的技能或经验有多么丰富，在个别情况下总会存在他们没有注意到的一些细节，这就是为什么在现实的机舱里，要求不论副机长或者是乘务员，如果看到安全信号灯闪烁时，必须大声地汇报。同时，安全条例要求即使是最有经验的机长也必须鼓励他的机组成员发现问题及时报告。

你也许听说过一些人在西南航空面试的故事，其中很多都是真实的。我们和许多公司不一样，我们倾向于看一些不同的东西。我记得有这样一个故事，有个飞行员带着极好的个人资历和“镀金的”简历来到我们这里。他有着极好的飞行经验，在军队服役期间得到了多次晋升。他有丰富的指挥经验，飞过你所能见到的很多种机型。如果选择继续留在军队里，他看上去可能成为未来的超级明星。从简历上来看，他是任何一家航空公司都想要的飞行员。

即使在万米高空，态度也很重要(2)

在参加面试几天之后，他却收到了不被录取的通知，这让他非常震惊。我敢断定在他的人生中还从来没有被拒绝过。他无法相信这一切，于是打电话来确认，是不是我们发错了通知。电话接通后，他被告知没有任何错误。他想知道为什么，我们告诉他其中的原因，他之所以落选，是因为他来参加面试时对前台接待者的态度很粗鲁。

还有一个例子，有一次我在空乘培训中心，参观新聘用的空乘培训课程，突然接到一个紧急电话，我们的总部办公楼被紧急疏散，有人在走廊里发现了一个被遗弃的包裹，已经通知了防爆小组。X光扫描后发现包裹里有一些电线、电池和无法识别的可疑爆炸物。这看起来就像是真的恐怖活动，而且就发生在“9·11”后不久，我们不能冒这样的险。

当我到达时，整个大楼里的人员已经被疏散了，只留下调度部门一些志愿的骨干人员还坚守在办公室里。调度部门是航空公司的神经中枢，和我们遍布全国的飞机保持联系。如果将调度中心关闭，所有的飞机都无法联系。

3000多人焦急地在警戒线外等待，消防部门已经安排就位，防爆小组两名勇敢的成员进入大楼。我们都在外面焦急地等待，为这些英雄们祈祷。最后，里面的包裹被转移到安全地点销毁。幸运的是，这不是一个炸弹。

就在那天晚一点的时候，飞行部门的副总裁来到了我的办公室，他报告说：“我们已经查明包裹里是什么东西了，那是个电动吸奶器。”“竟然是这样的！”我几乎不敢相信。

这一切发生的那一天，我们正好在面试飞行员。我们的安排是，面试者先到总部大楼的前台报到，在一个简短的欢迎仪式后，他们被安排步行到几百码之外的飞行员培训中心去，在那里对他们进行面

试，并带他们参观公司的设施。培训中心和总部的建筑是分离的，因此培训中心的活动并没有受到“炸弹事件”的影响。

那天参加面试的一个飞行员，恰好是处于哺乳期的妈妈。就在这天的某个时候，她发现她把自己的包忘在总部办公楼的走廊里了，包里有她的吸奶器。当她询问是否可以回去拿包时，人们开始把这两件事联系到了一起。由于培训中心没有受到办公大楼疏散的影响，她根本没有意识到她造成了多大的麻烦。不用多说，当她知道所发生的一切后，非常后悔。

虽然这样，她很快就平静下来，我们最终聘用了她。尽管她在参加面试时几乎犯了最大的失误，可是很显然，她展现了从失误中恢复并且保持镇定的能力。后来，面试她的飞行员给她买了一个全新的电动吸奶器来赔偿被防爆小组销毁的那个。

西南航空的飞行员团队是全世界拥有最好安全纪录的团队之一，我想这并不是巧合。他们工作努力，每个月起降的次数比任何竞争者都多。他们因出色的飞行技能而受到同事和同行们的尊敬。和西南航空的其他职员一样，飞行员培训完善，工作出色。他们因为正确的态度而被选中，态度就是如此的重要。

每个人的工作都会影响到别人

在现代社会中，大多数工作都需要多个人围绕着同一个目标进行分工合作。一个任务的完成情况常常会影响到别人。工作的时间和序列性通常很重要。因此，对每份工作的有效评价都不能独立进行，而需要依赖于其他人的表现。好的团队合作不但要求每一个员工理解自己的本职工作，还要理解自己的工作会如何影响别人。

例如，在民航业，一架飞机从抵达到离开的整个过站过程如同芭蕾舞一样复杂。许多承担不同任务的人为了同一个目标而努力。飞行员把飞机停靠在登机廊桥附近，这时，地勤人员已经得到通知，准备对飞机进行整理。当飞机到达廊桥时，地勤人员必须已经在那里集合完毕，不然就会造成飞机延误。

空乘人员引导乘客下飞机，陪伴未成年人下飞机，保证没有人遗忘自己的行李，他们也许还会清理飞机，为下一次飞行做好准备。与此同时，行李搬运人员卸载行李，将其送到行李认领区，并且装载新的行李，这些行李已经进行了快速登记并整理好。加油人员给飞机加油，食品供应人员给飞机补充食品，机械师可能会根据其他工作人员在工作日志中的记录对飞机进行必要的维护。就在这些工作进行的同时，飞行员为下一个航班做准备，他们忙碌地和调度人员就飞行时间、天气情况、燃料需求和该航线上的其他任何特殊情况进行交流。

与此同时，机场内的工作人员在准备安排乘客和行李登机，分发登机牌，检查身份证件，登记安检，行李安检，还有其他类似的工作。然后地面的工作人员会帮助乘客登机，帮助残障人士和无人陪伴的未成年人登机，告诉空中乘务员这些乘客是否有特殊需要。必须从乘客那里收集他们无法装载到行李舱内的超大行李和轮椅，将其贴好标签后运送到行李装运处，这样它们就会被装入货舱并且妥善安置。在乘客们登机时，要检查每一张登机牌以保证每个乘客登上正确的航

班。飞机必须进行配重和平衡处理，所有的随身行李必须安全放置，在机舱门关闭之前所有的人必须入座。

每个员工都有特定的任务，而且这些任务通常必须依照一定的程序完成。每一个任务及时有效的完成都依赖于其他人任务的成功完成，时间和精确是关键。

如果员工理解他们的工作是如何配合整个任务成功完成的，他们就会很好地理解他们并不是独立完成自己的工作，他们的表现会影响到别人。一个人不好的表现可能使别人的工作脱离正常轨道，其他员工的工作可能受到不好的影响。一个员工不好的表现可能导致飞机延误，给乘客带来不便，这会影响到一天的飞行安排。飞机是很昂贵的设备，应当根据计划得到充分的使用。一旦某个航班延误，在飞行计划排得很紧凑的一天内很难挽回其所损失的时间。早上8点钟的一个延误，可能会影响到后面一整天的所有乘客。后面每一站的员工都要紧张地去挽回早上损失的时间。

能够理解这些关系的员工更能理解正确而高效地完成本职工作的重要性。他们知道自己的表现会影响到其他员工和客户，而且会影响到公司使命的最终完成。当然，每个公司有着自己独特的一套体系，但是其基本规律是一样的。一个高效的组织需要每一个成员都意识到自己是团队中的一员，团队的成功依赖于每个人对团队成功的贡献。

人们需要知道公司的使命(1)

大多数人都知道应该怎样完成自己的工作。假如他们不知道的话，就要马上学习并掌握，否则很快就会被别人替代。不过，他们是否能够真正理解公司在努力完成什么，他们自身又在其中扮演什么样的角色吗？他们是仅仅专注于做自己的本职工作，还是以完成公司的使命为重呢？

最近，民航界发生了一件广为人知的事件，正是这件事给出了前面问题的答案。事情发生在新年前的星期五，这时正是假期出行的高峰期，美国航空公司一架载满乘客的MD80航班计划从旧金山飞到达拉斯的沃斯堡机场。不幸的是，该航班在旧金山因为机械故障晚点1个小时。就在该航班飞向得克萨斯州的过程中，沃斯堡机场的天气骤变，猛烈的暴风雨早于预计时间提前袭击了该地区，沃斯堡机场被迫关闭。如果这架航班能够准时从旧金山起飞，就不会遇到坏天气，但现在为时已晚。美国航空公司的调度连忙把从美国各地飞往沃斯堡机场的航班改调到其他地方。14架美国航空公司的航班，包括从旧金山起飞的那一架，都被临时安排改飞奥斯汀，那里距离沃斯堡机场200英里。

美国航空公司在奥斯汀的运作几乎要被挤垮。公司在奥斯汀机场只有四个登机口，这四个登机口本来就已经相当紧张。公司最初计划让这14架改飞的航班先在奥斯汀加油，等天气好转后再飞往达拉斯，但是达拉斯的暴风雨持续了很久，更糟的是，就在这些飞机在停机坪上等待时，暴风雨蔓延到了奥斯汀，使奥斯汀的运作陷入一片混乱。

天气有所好转后，一些航班陆续离开奥斯汀，飞向原来的目的地。然而从旧金山飞来的那架航班却没有那么走运，飞行员不断地向公司在奥斯汀的调度发出请求，希望能够安排一个登机口，让乘客下飞机在候机室相对舒服的环境里等待，等飞机完成加油和清洁后再飞往达拉斯。

然而，美国航空公司奥斯汀机场运作部门的经理做出了一个可怕的决定，即使天气好转飞机可以起飞，也要优先安排美国航空公司原计划在奥斯汀起飞的那些航班。当有登机口可用时，从其他地方临时飞来的航班也没能分配到登机口。这些飞机里坐满了绝望的乘客，而奥斯汀机场常规的航班却可以按时起飞。这架从旧金山飞来的航班搁置在奥斯汀，没有得到机场工作人员的任何帮助，美国航空其他常规航班却正常在奥斯汀机场起降。其他好几架飞往达拉斯的航班，也就是这架从旧金山飞来的航班原本要去的地方，已经正常地在这里中转和起飞了。奥斯汀机场那天的正点统计数据中，其正常航班的统计数据也许很漂亮。

整整8个小时，临时降落的1348次航班停靠在奥斯汀机场的停机坪上，看上去就像被美国航空公司的工作人员忘记了一样。与此同时，被囚禁在飞机上的乘客和工作人员几乎不敢相信这里所发生的一切：卫生间一片狼藉，带小孩的家庭没有纸尿裤了，整个飞机里的情况就和一个露天的卫生间差不多。乘客们知道航空公司的运作还在进行，他们能够看到美国航空公司的登机口不断有飞机到来和离去。难道他们被遗弃了吗?

飞行员不断地通过对讲机请求帮助，他向达拉斯的飞行主管求助，向奥斯汀机场的经理求助，却没有得到任何回音。该航班的机长在这漫长的折磨中一直保持着镇定，他公开对乘客说：“我为美国航空公司感到难堪。”

人们需要知道公司的使命(2)

那天晚上9点，在奥斯汀的跑道上等待了8个小时后，也就是他们离开旧金山将近12个小时后，该航班的机长决定自己来解决这件事。他不顾机场的指令，在发现一个空闲的登机口后，立即发动引擎，把飞机开到了这个空置的登机口。乘客们终于从困境中解脱。然而，令他们灰心的是，当他们进入机场后，却没有任何美国航空公司的人来帮助他们改乘其他航班或帮助他们找酒店。一些行李被卸下飞机，而有些行李却没有被卸下。一些乘客租车开到达拉斯去，其他人在美国航空公司的票务中心排队等待了三个小时后，被告知这些问题都是天气造成的，航空公司无法给他们提供价格优惠的酒店。“最令人气愤的是，没有任何美国航空公司的人来看望我们并向我们道歉。”后来，一名乘客这样对记者说。

第二天，1348次航班乘客们的遭遇被刊登在了《达拉斯早报》的头版，在其后的一个星期内，这则消息出现在《华尔街日报》和全国各地无数报纸的头版。国家电视台就此事件进行了深入报道，华盛顿的官员们要求国会对此事进行调查。美国航空公司试图道歉，但是这件事久久不能平息。这一事件给美国航空公司的声誉造成了无法估量的损失，客观地说，美国航空公司一直是一家管理得很好的公司。

这样恶劣的事件怎么会发生在像美国航空公司这样一家受人尊敬、管理完善的公司呢？我认为这得从人们看待他们工作的方式上寻找原因。朱迪·吉特尔教授在她的《西南航空之路》这本书中，试图探寻西南航空取得巨大成功的原因。与许多对西南航空公司不熟悉的人观点不同，她发现西南航空公司的低成本优势并不是源于低工资、无工会组织或者廉价的飞机设备，恰恰相反，西南航空公司的工资待遇等于或者略高于行业水平，同时西南航空也是美国民航业内工会组织最好的公司之一，而且西南航空公司的飞机是波音737机型，其中绝大多数是刚刚从波音公司购买的。

吉特尔教授进一步总结道，西南航空最独特的竞争优势来自一个称作“关系协调”的文化。在研究中，通过广泛的调查、访谈和统计分析，吉特尔教授将西南航空和美国航空的公司文化进行了比较研究，她发现：

通过经常、及时的交流，西南航空公司的职员可以以一种很协调的方式对变化的情况做出快速的反应，而美国航空公司却无法做到。

在美国航空公司，如果出现了一个错误，交流的焦点是责备和避免责备。与之相反，在西南航空公司，如果某件事情出现错误，交流的焦点是如何解决问题。

美国航空的员工非常关心一件事情，那就是避免因为没有完成自己的本职工作而受到责备，并以此作为工作的中心。一个飞行员指出，美国航空公司的登机口管理人员“对一个小小的延误都怕得要死”。于是，这样的害怕产生了一系列相互冲突的目标而不是共同的目标 在美国航空，几乎不存在通过共同努力来实现同一目标的理念。

美国航空一线的工作人员几乎不了解公司总体的工作流程，他们只了解自己那部分工作的程序，对其他部分则毫不关心。

西南航空一线的员工了解公司的整体工作流程，了解自己的工作和其他职能部门的工作。员工不但知道怎么去做，而且知道为什么这样做。

吉特尔教授的分析清楚地预言了美国航空1348次航班的事故。在民航界，正点率是一个重要的业绩评价指标。美国航空公司的经理和员工们、达拉斯运作部门的经理们非常明确地专注于他们认为是自己分内的工作：保证飞行正点。这也是别人评估他们工作业绩的标准，而不断延误一个从旧金山转飞来的航班，却与他们的业绩评价没有任何关系。他们只是不明白他们的决定如何影响到那些陷入困境的乘客，或是如何影响到他们公司的客户服务目标。正如吉特尔教授通过观察所预言的那样：

缺少拥有共同目标、相互理解和相互尊重的组织，将缺少集体认同感。个体不会强烈地认同组织，不会为集体的最大利益考虑，与之对应，他们往往关注于如何更好地完成自己狭小职责范围内的那点任务。

就在1348次航班事件发生的几个星期后，美国航空公司对潮水般的批评做出了回应，它们提出了一个解决方案，公司制定了一项新的规定，满载乘客的飞机不能在机场停机坪上等待超过4个小时。美国航空公司的发言人告诉记者：“现在这是个规定了。”

共享目标、共享知识、相互尊重=共享使命(1)

吉特尔教授用“关系协调”来描述西南航空公司巨大的竞争优势，这其实是一个用来描述团队协作的术语。换句话说，就是让不同职能部门的人朝着一个共同的目标而努力。通过现场调查和统计分析，吉特尔教授证明“关系协调”不仅可以造就一个优良的组织，而且能够使其表现不同凡响。

民航业专栏作家、《华尔街日报》记者斯科特·麦克卡尔特尼对1348次航班在奥斯汀机场转机的轰动事件进行了报道。该航班在奥斯汀机场停机坪上被困8个小时，没有食品，没有水，卫生间一片狼藉，与此同时，美国航空公司奥斯汀机场的员工们却专注于其他事情。很多读者看完这一事件报道后发来潮水般的邮件，表达他们的愤怒之情。麦克卡尔特尼在给读者回复邮件的过程中，也注意到了另外一些读者的邮件，这些读者在乘坐西南航空公司的航班时，也因为天气原因遇到了飞机延误。

值得注意的是，在遭遇了同样的经历后，这些读者却联合起来为西南航空辩护。一位乘客在飞向底特律的航班上被耽搁了5个小时，他写道：

不同的是，西南航空给了我50美元的优惠券和一封道歉信，其实这一事件并不是西南航空造成的，是天气原因。

另外一个读者，在一天内两次乘坐西南航空的航班时都因为天气原因遇到了飞机延误，他写道：

西南航空公司的员工对我非常照顾，在漫长的旅途中，他们尽可能地保证我的舒适，而我也知道，对他们来说这也是一个漫长的飞行。当然，他们也有一两个小失误，但是都以优先保证客户需要的原则来处理这些事情。最后，西南航空一直保持着一项我认为是乘坐西南航空最好的事情，这就是幽默感。即使有时他们微笑只是为了避免哭泣。

麦克卡尔特尼认为民航业中有些事情值得注意。由于某些原因，像西南航空公司这样的低票价公司，在进行客户满意度评价时，得分常常要高于那些高票价公司。低票价运营的公司往往更加注重客户服务，员工会因为他们热情的客户服务、超标准的表现、提出创造性的方案而受到表彰。对于美国航空公司1348次航班事件，则恰恰相反，麦克卡尔特尼是这样总结的："这是一个关于 公司文化没有把服务客户放在首位的案例。"

有积极性的员工愿意且需要理解公司的使命。他们愿意理解其职责对整个公司的业务起什么作用，他们的工作对全局的表现有什么样的影响。只有理解"成功"的含义，他们才会在感情上和实际工作中致力于公司的成功。换句话说，他们必须超越本职工作的狭隘局限，理解整个公司的使命、商业策略和价值。

员工都希望了解他们的岗位是如何对公司的使命做出贡献的，这样，他们就能理解自己工作的重要性，并理解其他人的工作也同样重要，同时，还理解公司整体使命的成功依赖于每个工作岗位员工的优秀表现。

有些人认为，给员工进行有关公司使命和价值的教育是不必要的学术试验，实际上，这正是建立公司文化的第一步。在这样的文化环境里，员工可以感觉到自己投身到公司的成功中。记住，人们希望成为这样团队中的一员。在这样的团队里，他们感到自豪，有实现目标的成就感，知道自己在做出一定的贡献。这不仅仅适用于民航业，所有的商业领域都是如此。

在这样的团队中，成员能够理解自己的表现如何影响到组织使命的实现，他们工作的每一步都很有效率。现实中，许多组织都必须在生产能力和客户服务之间，或者说在成本和质量之间做出权衡。公司的经理们习惯于在日常运作的基础上，以提高公司收益为目标做出自己的决定，可惜，顾客们也已经习惯了接受这样的结果。减少咖啡杯里的咖啡量可以降低生产成本，同时也会减少顾客得到的价值。把顾

客接待员的声音用电脑合成的声音来代替，告诉顾客们应该按电话机上的某一个按键，这样可能会节省成本，但是对那些喜欢人工应答的顾客来说，可能会感到很沮丧。

共享目标、共享知识、相互尊重=共享使命(2)

与之相反，通过现场调查和统计分析，吉特尔教授证明，用“关系协调”方式所组成的团队，可以同时提高工作效率和客户服务水平，“关系协调”是管理实践的法宝，它能够同时提高生产效率和质量。换句话说，这样可以用低廉的成本提供高质量的客户服务。

吉特尔教授发现，以共享目标、共享知识、相互尊重为特征的企业文化为基础，可以组建高水平团队。为了实现有效的目标，上述品质必须在一个组织里得到自上而下的整体贯彻。所有的员工都必须理解公司的使命，理解自己在实现这一使命的过程中发挥的作用。他们必须理解和尊重其他员工在完成这一使命过程中的职责，并且知道他们的表现是如何影响到其他人的。当然还有，他们必须全力以赴保证这一使命的成功实现。